
ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSLEY INSINÖÖRITOIMISTON PALVELUISTA

Palvelun laadun mittaaminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki 16.12.2011

Virve Piironen



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Virve Piironen

Vuosi 2012**Työn nimi****Asiakastyytyväisyyskysely insinööritoimiston palveluista**

TIIVISTELMÄ

Vapaa kauppa, globalisoituminen ja teknologian kehitys ovat ajaneet teollisuuden alan muutokseen, jonka näkyvin merkki on valmistavan teollisuuden siirtyminen edullisemman kustannusten maihin. Yritysten on sopeuduttava muutokseen ja etsittävä kasvua muualta, kuten palveluista.

Tässä opinnäytetyössä tehtiin asiakastyytyväisyyskysely viidellä eri paikkakunnalla toimivan insinööritoimiston palveluista. Yrityksen toimitusten laadusta 90 % on palveluita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat yrityksen tarjoaman palvelun sekä selvittää, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja kehityskohteet sekä miten parantaa toimintaa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi asiakaslähtöistä liiketoimintaa, palveluliiketoimintaa, palvelua sekä asiakastyytyväisyyttä ja sen mittaamista.

Yrityksen palveluista kerättiin aineistoa asiakaspalautekyselyllä. Kysely lähetettiin jokaiselle asiakastietokannassa olevalle asiakaskontaktille nettiportaalin kautta. Tulosten mukaan asiakastyytyväisyyden taso on korkealla. Suurimpia kehityskohteita palautteen perusteella ovat oma-aloitteisuuden puute, aikataulutuksen ja reklamaatioiden vastaanotto. Pitkäaikaiset asiakkaat kaipaavat enemmän muutoksia toimintaan projektin aikana ja enemmän yhteydenpitoa.

Tulosten pohjalta voi luoda ohjeistuksia työntekijöille yhteydenpidosta ja reklamaatioiden hoidosta. Dokumentaation ja toiminnan yhtenäistämiseksi voi esimerkiksi luoda toimintamalleja ja oma-aloitteisuuden lisäämiseksi muistilista projektin taustatiedoista, joka tulisi käydä läpi projektin alussa. Projektin aikataulutukseen ja sen tiedottamiseen tulisi panostaa. Uusi kysely tulee järjestää 1,5-2 vuoden kuluttua kun uudet toimintatavat on otettu käyttöön.

Avainsanat Palveluliiketoiminta, Palvelu, Asiakastyytyväisyys**Sivut**

48 s. + liitteet 1 s.

VISAMÄKI

Strategic leadership of technology based business

Author

Virve Piironen

Year 2012

Subject of Master's thesis Customer satisfaction survey on engineering firm's services.

ABSTRACT

Free trade, globalization and technology evolution have driven technology industry into change. The most visible sign of the change is transfer of manufacturing to countries with lower expenses. Companies need to adapt to change and look for growth in somewhere else like in service business.

In this study a customer satisfaction survey was conducted. The customer of this study is an engineering consulting company that had operation in five different locations during study. 90 % of company's deliveries are services. The aim of this study is to investigate how customers experience the service company is providing, what are the strengths and weaknesses of the service and how company should develop it's operations.

In theory section customer orientated business, service business, service and customer satisfaction and how to measure it are addressed.

A questionnaire was used to gather information. Questionnaire was send to every customer contact in company's customer database. According to results the customer satisfaction is on high level. Biggest development areas in company's operations are lack of initiative, problems in sticking to schedule and how to receive and react to complaints. Long term customers required more willingness to make operative changes during project and more communication.

Based on results company can create instructions on communication and how to manage complaint. For standardizing the documentation and operation, company should create and document instructions. To increase initiative, company can create check list on project's background information and requirements. Also company should emphasize more project planning and communication between company and customer. New questionnaire should be conducted after new operation modes have been adapted, approximately 1.5-2 years' time.

Keywords Customer orientated business, Service business, service, customer satisfaction

Pages 48 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1.	Tausta	1
1.2.	Tutkimuksen tavoite	1
1.3.	Toimeksiantaja	2
1.4.	Tutkimuksen rakenne	3
2	VIITEKEHYS	4
2.1.	Asiakaslähtöinen liiketoiminta	4
2.1.1.	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	4
2.1.2.	Asiakassuhdetypit	7
2.2.	Palveluliiketoiminta	8
2.2.1.	Arvonluonti palveluliiketoiminnassa	9
2.2.2.	Kehittyminen kohti palveluliiketoimintaa	10
2.2.3.	Palveluliiketoiminnan kehitysportaikko	12
2.3.	Palvelu	13
2.3.1.	Palvelujärjestelmä	14
2.3.2.	Laadukkaan palvelun kriteerit	16
2.3.3.	Koettu palvelun laatu	17
2.4.	Asiakastyytyväisyys	18
2.4.1.	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	19
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	23
3.1.	Tutkimusnäkökulmat ja menetelmät	23
3.2.	Tutkimuskysymykset	23
3.3.	Tutkimuksen kuvaus	23
4	TULOKSET	25
4.1.	Taustamuuttujat	25
4.2.	Palvelun laatu-ulottuvuuksien tulokset	27
4.2.1.	Palvelun laatu	27
4.2.2.	Taloudellinen kanssakäyminen	29
4.2.3.	Teknisen dokumentaation laatu	29
4.2.4.	Sosiaalinen kanssakäyminen	30
4.2.5.	Yhteistyö	32
4.2.6.	Mukautuminen	33
4.3.	Vahvuudet	34
4.4.	Kehityskohteet	35
4.5.	Puuttuva palvelu	37
4.6.	Muu palaute	37
4.7.	Asiakassuhdepituus tulokset	38
4.8.	Johtopäätökset	38
5	POHDINTA	43
5.1.	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	43
5.2.	Opinnäytetyön prosessi	43

6	KONTRIBUUTIO	46
6.1.	Parannusehdotukset.....	46
6.2.	Jatkotutkimukset	47
	LÄHTEET	49

Liite 1 Asiakaspalautekyselylomake

Koska valmistava teollisuus on siirtymässä pois Suomesta, teknologiateollisuuden yritysten on etsittävä uutta kasvua muualta kuin valmistavasta teollisuudesta. Teknologiateollisuuden yritysten liiketoiminnan kasvupotentiaali vaikuttaa olevan palveluissa. Liiketoimintamallin muuttaminen palveluliiketoimintaan vaatii muutoksia sekä toimintaan että asenteeseen koko organisaatiolta.

Toimialan muutosten myötä myös työntekijöiden tarpeet ovat muuttuneet. Palveluliiketoiminnassa menestymisen ehto on löytää ammattitaitoiset työntekijät hoitamaan toimintaa. Palveluliiketoiminnassa ja asiainnissa asiakkaiden kanssa on aina yrityksen sisällä ns. hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu asiakkaasta ja palveluprosessista. Yritykselle on tärkeää onnistua pitämään hiljaista tietoa omaavat yksilöt palveluksessaan. Tähän pyritään mm. luomalla mielekkäitä työkokonaisuuksia.

1

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on yrityksen tarjoaman palvelun taso. Miten asiakkaat kokevat yrityksen tarjoaman palvelun. Lisäksi halutaan selvittää, mitkä ovat kohdeyrityksen kehityskohteet ja vahvuudet ja kuinka toimintaa voitaisiin kehittää.

1.3. Toimeksiantaja

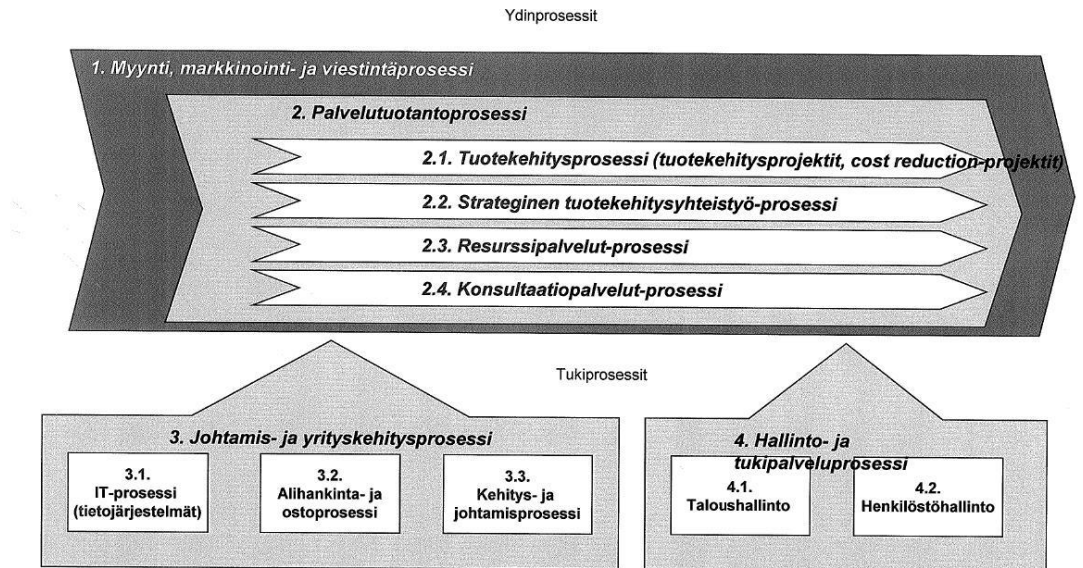
Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomessa toimiva insinööritoimisto. Yrityksellä oli työntekijöitä tutkimuksen suorittamisen aikana 50 henkeä ja toimintaa viidellä eri paikkakunnalla. Yrityksen ydinosamisalueina on mekaniikkasuunnittelu, muotoilu, projektin hallinta ja pakkaussuunnittelu. Yritys on kahden pienemmän insinööritoimiston fuusion tulos. Fuusio tuli lainvoimaiseksi vuoden 2011 alussa.

Yritys on määritellyt ydinprosessit, jotka kattavat yrityksen toiminnan. Ydinprosessit ovat:

1. myynti, markkinointi- ja viestintäprosessi
2. Palvelutuotantoprosessi, joka sisältää seuraavat asiakkaille suunnatut palvelukonseptit. Palvelukonseptit ovat:
 - a. tuotekehitysprojektit, jotka pitävät sisällään vaatimusmäärittelyn, konseptisuunnittelun, tuotteistusprojektit ja ”avaimet käteen” – projektit.
 - b. strateginen tuotekehitysyhteistyö, joka pitää sisällään tuotekehitysyhteistyön, ulkoistetun tuoteylläpidon, tuotteiden elinkaaripalvelun sekä integroidun tuotekehitysprosessin.
 - c. resurssipalvelu. Resurssipalvelussa yritys tarjoaa osaajan asiakkaan organisaation käyttöön. Resurssipalvelu sisältää myös projektinhallinnan ja asiantuntijaresurssit
 - d. konsultaatiopalvelut/asiantuntijapalvelut sisältävät Design Liten, tuotekonseptoinnin, Cost Reduction päivän ja Cost Reduction konseptit.

Ydinprosessien ympärille on muodostettu prosesseja tukemaan ydintoimintoja. Näitä tukiprosesseja ovat:

3. Johtamis- ja yrityskehitysprosessi, johon kuuluvat IT prosessit, alihankinta- ja ostoprosessit sekä kehitys- ja johtamisprosessit.
4. Hallinto ja tukipalveluprosessi, johon kuuluu taloushallinto ja henkilöstöhallinto.



Kuva 1. Yrityksen ydinprosessit

Toimeksiantaja haluaa parantaa asiakkaille tarjottavan palvelun laatua ja tietää, miten kehittää toimintojaan vastamaan asiakkaiden tarpeita paremmin. Toimeksiantaja ei ole aikaisemmin tehnyt vastaavaa kyselyä asiakkaille.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyössä luvussa 1 on käyty läpi taustaa, tutkimuksen tavoitteita, ja toimeksiantajayritystä. Luvussa 2 käydään läpi tutkimukseen liittyvää teoriaa ja luvussa 3 käydään läpi tutkimusmenetelmä ja -tapa. Luvussa 4 raportoidaan tutkimuksen tulokset ja tehdään johtopäätöksiä. Luvussa 5 pohditaan tutkimusta ja tutkimusprosessia. Luvussa 6 esitellään parannusehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita.

2 VIITEKEHYS

2.1. Asiakaslähtöinen liiketoiminta

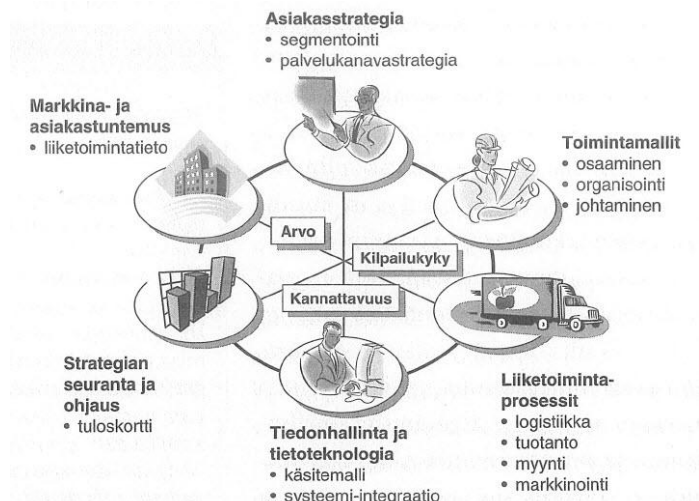
Teknolomiteollisuuden toimialan muutosten myötä ovat yritykset siirtymässä asiakaslähtöisempään tapaan toimia (Pulkinen 2005, s.9). Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa lähtökohtana on asiakas ja hänen tarpeensa. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on asiakaslähtöisen liiketoiminnan tavoite. (Ylikoski 2000, s. 34)

Menestyäkseen asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa on yrityksen tunnettava asiakkaansa ja hänen tarpeensa sekä tiedettävä, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan päätöksiin. Yrityksen koko henkilökunnan asenteen tulee olla asiakasorientoitunut. Jokaisen pitää olla valmis ottamaan vastuuta asiakkaasta ja hänen tarpeista. Asiakkaalta tai asiakkaasta saatuun informaatioon tulee reagoida. Asiakkaasta saadun informaation pohjalta yrityksen toiminta ja tarjonta tulisi sopeuttaa vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Ylikoski 2000, s. 38 – 39)

Asiakaslähtöisyyden toiminnan kuvaamiseen voi käyttää asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Mallissa yrityksen strategia jäsennetään, mallinnetaan ja konkretisoidaan. Näin yritys voi suunnata voimavaransa oikeisiin asioihin. (Ala-Mutka 2004, s.21)

2.1.1. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöisen liiketoimintamalli muodostuu kuudesta osa-alueesta. Osa-alueet ovat asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia, strateginen seuranta ja ohjaus sekä markkina- ja asiakastuntemus. (Ala-Mutka 2004, s. 22)



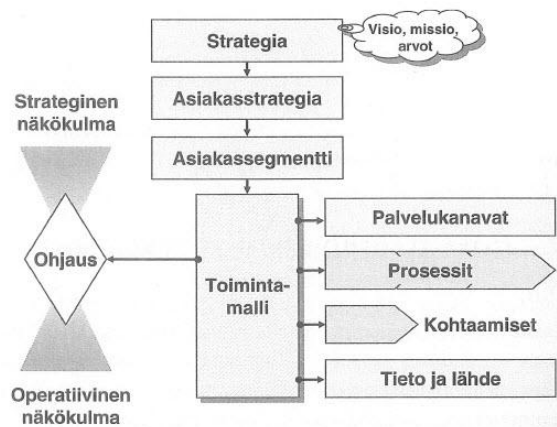
Kuva 2. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin elementit (Ala-Mutka 2004, s.22)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan lähtökohta on markkina- ja asiakastuntemus. Ilman tietoa markkinoista ja asiakkaista yrityksen on mahdotonta toimia menestyksekkäästi. (Ala-Mutka 2004, s.24)

Asiakasstrategia sisältää asiakassegmentoinnin ja palvelukanavastrategian. Asiakassegmenttien luonti on asiakasstrategian tärkein tavoite. (Ala-Mutka 2004, s.23) Asiakassegmentoinnilla pyritään tunnistamaan asiakkaiden erilaiset tarpeet ja huomioimaan ne toiminnassa. Segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin. Asiakkaat, joilla on samantyylliset tarpeet sijoitetaan samaan ryhmään, eli segmenttiin. (Lecklin 2006, s. 95) Segmenttien sisällä asiakkaiden tarpeiden ja arvostusten välillä erot ovat pieniä, mutta eri segmenttien välillä erot ovat suuria. Segmentoinnilla yritys pyrkii ohjaamaan toimintaansa ja suuntaamaan voimavaransa parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Ala-Mutka 2004, s. 52–54)

Palvelukanavastrategialla määritellään, mitä kanavia käytetään asiakassuhdetta hoidettaessa (Ala-Mutka 2004, s. 23).

Jokaiselle segmentille luodaan oma toimintamalli. Toimintamallit ovat kuvauksia yrityksen tavoista toimia asiakkaan kanssa. (Ala-Mutka 2004, s.23) Toimintamallit perustuvat asiakkaiden odotuksiin segmentin sisällä. Malleja luodessa pyritään tunnistamaan ja määrittelemään ns. kriittiset kohtaamiset asiakkaan kanssa. Toimintamallista tulee käydä ilmi, miten tunnistaa ja määrittää asiakkaan potentiaali, sekä mitä tietoa tarvitaan asiakkaan kanssa toimiessa. Toimintamallissa tulee olla määritettynä menestystekijät ja miten menestys mitataan. (Ala-Mutka 2004, s.89)

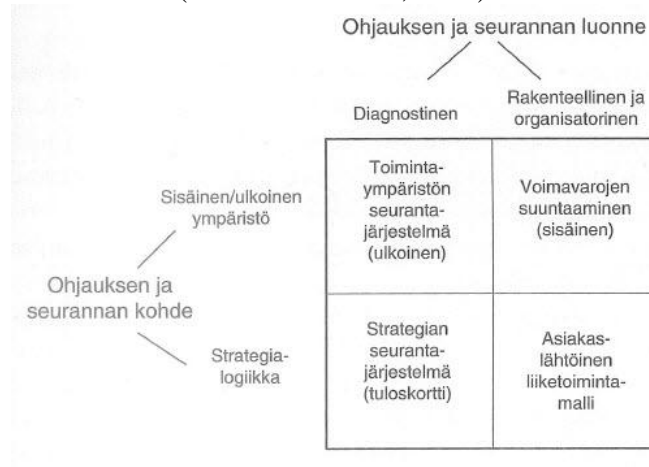


Kuva 3. Toimintamalli siltana strategian ja jokapäiväisen toiminnan välillä (Ala-Mutka 2004, s.86)

Liiketoimintaprosessit sisältävät tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet (Ala-Mutka 2004, s. 23).

Liiketoimintaa tulee ohjata ja kehittää tiedon pohjalta. Tiedonhallintaan kuuluu tiedon kerääminen, jalostaminen, hyödyntäminen ja jäsentäminen. Tieto kerätään prosesseista ja tietoa jäsenetään segmenteittäin. (Ala-Mutka 2004, s.24) Tiedonhallinnan tavoitteena on ennakoida tulevaa, tehdä tietoon perustuvia päätöksiä, tiedon jäsentely ja rakenteellisen muodon luominen tiedolle sekä kokemuseräisen tiedon saattaminen kaikkien käyttöön (Ala-Mutka 2004, s. 96).

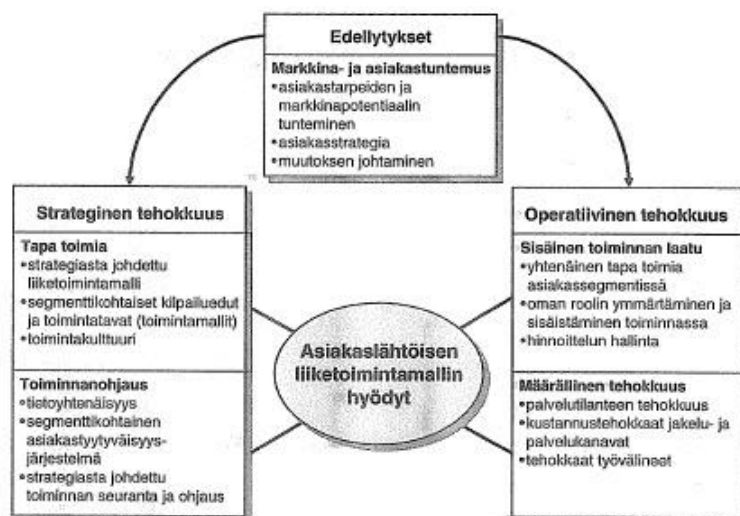
Strategian seuranta ja ohjaus käsittävät diagnostisia ja rakenteellisia ohjausjärjestelmiä. Diagnostisilla järjestelmillä seurataan strategian toteutumista ja sitä, miten ympäristö reagoi strategiaan. Rakenteellisilla järjestelmillä pyritään muuttamaan toimintaa strategian mukaiseksi. Rakenteelliseen järjestelmään kuuluu osana segmentit, toiminta- ja käsittemallit. (Ala-Mutka 2004, s. 24)



Kuva 4. Liiketoiminnan seuranta ja ohjaus (Ala-Mutka 2004, s.95)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyötyjä ovat strateginen ja operatiivinen tehokkuus. Strategisella tehokkuudella tarkoitetaan strategiasta johdettua yhtenäistä tapaa toimia ja toiminnan ohjausta. Strateginen tehokkuus syntyy kun yrityksen voimavarat suunnataan oikeisiin asioihin. Strategiseen tehokkuuteen vaikutetaan asiakassegmentoinnilla. (Ala-Mutka 2004, s. 25–28)

Operatiivinen tehokkuus koostuu sisäisen toiminnan laadusta ja määrällisestä suorituskyvystä. Sisäisessä toiminnassa on kyse yhtenäisestä ja systemaattisesta tavasta toimia. Sisäisen toiminnan laadun tärkein elementti asiakkaalle on palvelun jatkuvuus. Määrällisessä suorituskyvystä on kyse toimintojen tehokkuudesta. (Ala-Mutka 2004, s. 30–33)



Kuva 5. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt (Ala-Mutka 2004, s.26)

2.1.2. Asiakassuhdetyypit

Yrityksellä voi olla erilaisia asiakassuhteita. Jokaisella suhdetyypillä on omat erilaiset tarpeet. Asiakassuhteet voidaan määritellä neljään osaan: markkinavaihtosuhteeksi, ratkaisu- ja yhteyssuhteeksi, lojaalisuhteeksi ja partnerisuhteeksi. (Hyötyläinen 2010, s. 55–56)

Markkinavaihtosuhteessa yritys tarjoaa asiakkaalle standardoidut tuotteet tai palvelut. Asiakas määrittelee yritykselle tarkasti, mitä tarvitsee. Asiakkaan kanssa ei ole läheistä vuorovaikutusta tuotantoprosessin aikana ja yritys ei pääse käsiksi tietoon asiakkaan omista prosesseista. Tieto asiakkaasta perustuu toimituksen aikana saatuun tietoon. Suhde asiakkaaseen on lyhyt. Markkinavaihtosuhteessa saadun tiedon jakaminen ja hyödyntäminen oman toiminnan kehittämisessä on ongelmallista. Perinteinen tuotokeskeinen lähestymistapa on markkinavaihtosuhdetta. (Hyötyläinen 2010, s.56)

Ratkaisu- ja yhteyssuhteessa lähtökohtana on asiakkaan ongelmanratkaisu. Yhteistyö asiakkaan ja toimittajan välillä on lyhytaikaista, mutta se voi olla toistuvaa. Toimittaja pyrkii toimittamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Ratkaisu- ja yhteyssuhteessa toimittaja pystyy oppimaan asiakkaan prosesseista ja toiminnasta sekä hyödyntää oppimaansa omaa toimintaa kehittäessään. (Hyötyläinen 2010, s.57)

Lojaalisuhteessa toimittajan ja asiakkaan välillä on pitkäaikainen suhde, mutta asiakas haluaa pitää etäisyyttä. Asiakas tarvitsee tiettyä palvelua säännöllisesti, mutta toimitus perustuu kertapohjaiseen palveluun. Toimittaja toimittaa vakiintuneita palveluja, jotka on sovitettu asiakkaan tarpeisiin. Tässä suhteessa toimittaja voi jatkuvasti oppia asiakkaan prosesseista ja sen perusteella mukauttaa omaa toimintaa. (Hyötyläinen 2010, s.57)

Partnerisuhteessa pyritään edistämään sekä toimittajan, että asiakkaan kilpailukykyä hyödyntämällä uutta tietoa ja laajentamalla liiketoimintaa. Asiakkaan ja toimittajan välillä on pitkäaikaisia toiminnallisia suhteita. Partnerisuhteessa työskennellään yhdessä ennalta sovittujen ongelmien ratkaisemiseksi. (Hyötyläinen 2010, s. 57)

Pitkäaikaisista asiakkuuksista on hyötyä sekä yritykselle, että asiakkaalle. Yritys saa pitkäaikaisesta asiakkaasta taloudellista hyötyä siten, että pitkäaikainen suhde lisää palvelun käyttöä, mikä lisää yrityksen tuottoa. Kun asiakassuhteet pitenevät, saa yritys enemmän tietoa asiakkaan prosesseista ja siten pystyy palvelemaan asiakasta tehokkaammin. Tyytyväiset asiakkaat toimivat ns. viidakkorumpuna ja yrityksen maine kasvaa. (Ylikoski 2000, s. 180–185)

Pitkäaikaisesta suhteesta on hyötyä myös asiakkaalle. Asiakas ja hänen tarpeet tunnetaan ja asiakas voi luottaa, että häntä palvellaan hyvin ja mahdolliset ongelmat hoidetaan. Taloudellisen hyödyn asiakas saa alennuksina tai tarjouksina. Pitkäaikaisesta suhteesta seuraa asiakkaalle ajansäästöä. Asiakkaan ei tarvitse valita palveluntarjoajaa ja saa erityiskohtelua. (Ylikoski 2000, s. 180–185)

2.2. Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminta on vastuunottamista asiakkaan toiminnoista. Palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen tavoite on ottaa enenevässä määrin vastuuta asiakkaan toiminnoista ja tulla osalliseksi asiakkaan prosesseja. (Pulkinen 2005, s.9)

Palveluliiketoiminnassa pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Pitkäaikaisista suhteista saadaan tietoa asiakkaan toiminnoista ja saatua tietoa voi käyttää hyväksi kehitettäessä palvelukonsepteja, mitkä hyödyttävät sekä asiakasta että palveluntarjoajaa. (Hyötyläinen 2010, s. 195)

Kun yritys alkaa soveltaa palveluliiketoiminnan logiikkaa omassa liiketoiminnassaan, yrityksen toiminnan lähtökohdaksi tulee asiakas ja asiakkaan toimintatavat. Yritys pyrkii suuntaamaan resurssinsa ja aktiviteettinsa asiakkaan jokapäiväiseen toimintaan ja pyrkii omalla toiminnallaan luomaan asiakkaalle arvoa tukemalla asiakkaan prosesseja. Asiakkaan toimintojen ja prosessien tuntemus sekä tieto, miten asiakas luo itselleen arvoa, ovat palveluliiketoiminnassa menestymisen ehto. (Grönroos 2007, s.37)

Palveluliiketoiminnassa on erilaiset liiketoimintamallit ja ansaintalogiikka kuin tuotokeskeisessä liiketoiminnassa (Pulkinen 2005, s.9). Tuotokeskeisen liiketoiminnan lähtökohtana ovat tuotteet, joita asiakas käyttää parantaakseen omia toimintojaan. Asiakkaan rooli on olla tuotteen vastaanottaja. Yrityksen rooli on tuotteen valmistus asiakkaan käyttöön. (Grönroos 2010, s.83) Valmistavan liiketoiminnan tärkein tietämys on tekniikasta, tuotteista ja valmistusprosesseista (Grönroos 2007, s.36).

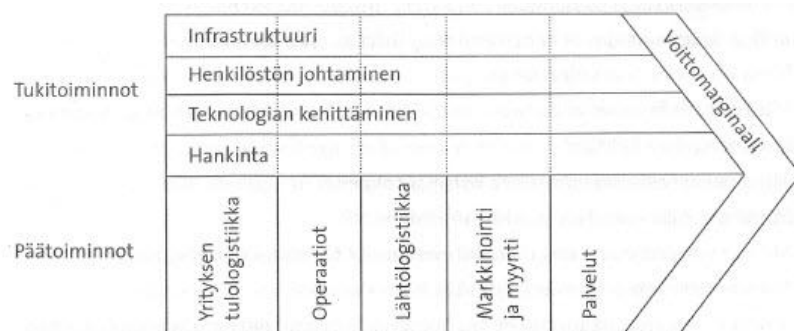
Palveluliiketoiminnan lähtökohtana ovat yrityksen prosessit, joilla tuetaan asiakkaan omia prosesseja. Asiakkaan rooli palveluliiketoiminnassa on olla arvontuottaja. Yrityksen rooli on olla palveluprosessin tarjoaja ja osallistua arvontuontiin asiakkaan kanssa palvelun kulutusprosessin aikana. (Grönroos 2010, s.83) Palveluliiketoiminta perustuu tiedolle asiakkaan toiminnoista ja prosesseista sekä tiedolle, miten asiakkaan arvontuontia voi tukea (Grönroos 2007, s.36).

Palveluliiketoiminnasta on hyötyä yritykselle. Palveluliiketoiminnassa asiakkaasta tulee yrityksen toiminnan lähtökohta. Yritys ymmärtää asiakkaan prosesseja ja sen, miten asiakas luo arvoa. Asiakkaan prosesseista saadun tiedon myötä yritys voi kehittää parempia asiakkaalle räätälöityjä ratkaisuja, jotka erottuvat kilpailijoiden tarjoamista ratkaisuista. Luomalla uusia palveluprosesseja asiakkaalle, yritys auttaa asiakasta palvelemaan omia asiakkaitaan paremmin ja tehokkaammin, mikä nostaa asiakkaan kannattavuutta. Mitä isompaan osaan asiakkaan liiketoimintaprosessista yritys pääsee osalliseksi, sitä vaikeampaa yritys on vaihtaa kilpailijaan. Tämä luo kilpailuetua. Palveluliiketoiminta mahdollistaa asiakassuhteen vahvistumisen ja sitä kautta luottamukseen perustuvien ja kestävien suhteiden kehittämisen, joka ei ole altis kolmannen osapuolen väliintulolle. (Grönroos 2007, s.38)

2.2.1. Arvonluonti palveluliiketoiminnassa

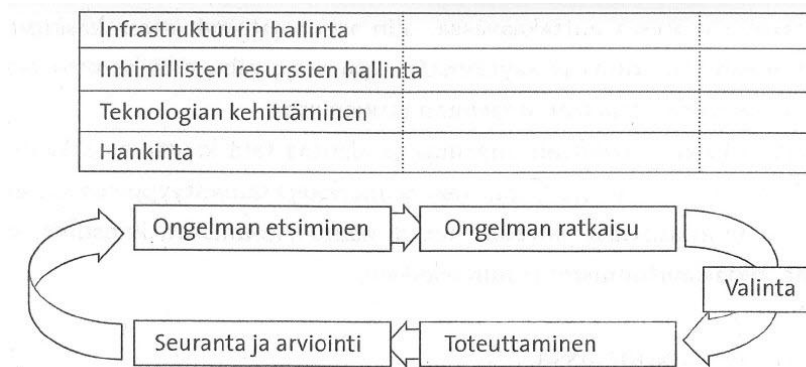
On olemassa erilaisia tapoja luoda arvoa. Yrityksen johdon tulee ottaa kantaa strategiaa muodostettaessa siihen, miten yritys luo arvoa asiakkaalle. Yrityksen tulee ymmärtää, miten arvon muodostuminen tapahtuu. Arvonluonnin kuvaamisessa voi käyttää apuna arvonluontimalleja. Arvonluontimalleissa yhdistyy, miten arvoa tuotetaan ja miten arvoa kerätään. Menestyvän yrityksen on onnistuttava molemmissa. Arvonluontimalleja on kolmenlaisia: arvoketju, arvopaja ja arvoverkko. (Pulkkinen 2005, s 22)

Arvoketju on perinteisin arvonluontimalli, mikä perustuu Porter:n arvoketjumalliin. Arvoketju muodostuu toisiaan seuraavista prosesseista. Viimeisen prosessin jälkeen on tuote tai palvelu valmis. Arvoketjun tuotoksella yritys pyrkii parantamaan asiakkaan toimintoja. Arvoketjussa asiakas ostaa valmiin tuotteen. Ostokriteeri asiakkaalle on tuotteen hinta. Tuotteen tai palvelun hinta, ulkoistaminen ja oman toiminnan jatkuva tehostaminen ovat arvoketjun ydinkyvykkyyksiä. Menestyminen arvoketjussa näkyy kustannussäästöinä yritykselle. Arvonketjun haaste yritykselle on, miten tuottaa asiakkaalle hyväksyttävää laatua mahdollisimman edullisesti. Perinteinen tuotteita valmistava yritys tai yritys, jolla on standardoidut palvelut, käyttävät arvoketjua arvonluontimallina. (Pulkkinen 2005, s.24–25)



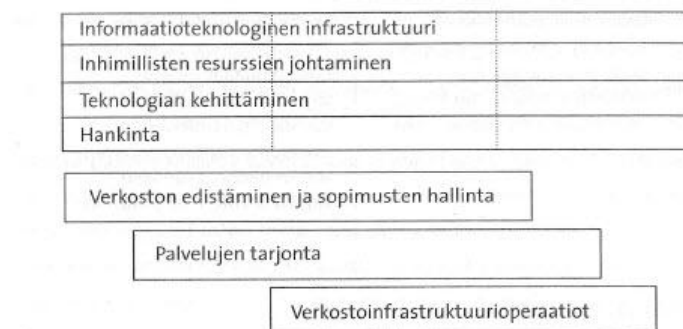
Kuva 6. Arvoketjun arvonluonti (Pulkkinen 2005, s. 25)

Arvopajassa lähtökohtana on asiakkaan ongelmien ratkaisu. Arvopajassa yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan ongelmia, hallitsee riskejä tiedon avulla ja tuottaa ratkaisuja hyväksyttävässä ajassa. Asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi yrityksen tulee hallita omia aktiviteetteja ja resursseja. Kun asiakas maksaa ongelmiansa ratkaisemisesta, ei hinta ole pääostokriteeri vaan aika. Onnistunut toiminta arvopajamallilla näkyy yrityksen maineena. Arvopajassa arvo luodaan muutoksella nykyisestä tilasta kohti haluttua tilaa. Asiakkaan ongelmien oikea määrittely on olennaisen tärkeää arvopajan menestymisen kannalta. (Pulkkinen 2005, s.27–30)



Kuva 7. Arvopajan arvonaluonti (Pulkkinen 2005, s. 28)

Arvoverkossa yrityksellä on kontakteja, joita se välittää asiakkaille. Kontaktien välittäminen yrityksen asiakkaille mahdollistaa yhteyksien luomisen asiakkaiden välille. Arvoverkossa yritys luo ja myy verkostoitumispalveluita eli luo arvoa parantamalla asiakkaan yhteyksiä. Menestyäkseen arvoverkossa yrityksen verkoston jäsenten lukumäärällä ja laadulla on suuri painoarvo. Arvoverkossa asiakkaan tavoite on luoda yhteyksiä ja asiakas on valmis maksamaan niistä. Arvoverkossa toimiva yritys edistää verkostoa, hallitsee sopimuksia, tarjoaa palveluita ja hoitaa verkostoinfrastruktuuria. (Pulkkinen 2005, s.31–34)



Kuva 8. Arvonverkon arvonaluonti (Pulkkinen 2005, s. 34)

2.2.2. Kehittyminen kohti palveluliiketoimintaa

Muuntuminen perinteisestä tuotokeskeisestä liiketoiminnasta kohti asiakaskeskeistä palveluliiketoimintaa yrityksen tulee muuttaa toimintalogiikkaansa ja asenteitaan organisaation jokaisella tasolla. Muutos pelkästään ylemmällä tasolla ei riitä toiminnan muuttamiseksi palveluliiketoiminnaksi. (Grönroos 2007, s. 15)

Määritellessä uutta liiketoimintaa voi yritys käyttää apuna liiketoimintamallia. Mallista tulee käydä ilmi, mitä yritys tarjoaa, ketkä ovat yrityksen kohdeasiakkaat ja miten palveluita tarjotaan asiakkaille. Liiketoimintamalli koostuu kolmesta eri tasosta, joita ovat yritystaso, liiketoimintayksikötaso ja toimintataso. Jokaisella tasolla käsitellään samoja asioita, mutta eri näkökulmasta. (Pulkkinen 2005, s. 14)

Yritystasolla yrityksen johdon tulee muodostaa yrityksen strategia, jossa määritellään mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan ja miten tarjotaan. On määritelty kolmenlaisia strategisia lähestymistapoja, joita ovat toiminta-, asiakkuus- ja arvoverkostolähestymistapa. Jokaisella lähestymistavalla on omat painotuksensa, kasvustrategiansa, erilaiset suhteet asiakkaisiin ja erilaiset asiakkaiden roolit toiminnan ohjaamisessa. Valittu lähestymistapa vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. (Grönroos 2007, s. 15–16)

Toimintolähestymistapa on ns. perinteinen liiketoimintamalli, jonka perusta on tavara ja siihen liittyvät palvelut. Toimintolähestymistapaa kutsutaan työntömalliksi. Tässä lähestymistavassa yritys valmistaa tuotteet ja asiakas on tuotteen vastaanottaja. Asiakas ei osallistu tuotteen kehittämiseen, vaan valitsee markkinoilta itselleen sopivat tuotteet tai palvelut. Kasvua toimintolähestymistavassa haetaan tuote- ja järjestelmäinnovaatioilla. (Grönroos 2007, s. 19–20)

Asiakkuuslähestymistavassa lähtökohtana ovat yrityksen suhteet ja niiden hyödyntäminen. Toiminnassa yritys keskittyy asiakkaan arvонуontiin ja verkostoitumiseen. Asiakkuuslähestymistapaa kutsutaan imumalliksi. Asiakas nähdään toiminnan ja sen kehittämisen lähteenä. Kasvua asiakkuuslähestymistavassa haetaan verkoston laajentamisesta ja uusista tuote- ja palvelukonsepteista. (Grönroos, 2007, s. 20–21)

Arvoverkostolähestymistapa keskittyy asiakkaan arvонуontijärjestelmään ja sen toimintaan. Asiakkaan arvонуontiprosessit ovat tämän lähestymistavan lähtökohta. Arvoverkostolähestymistapaa kutsutaan vuorovaikutusmalliksi, jossa asiakas koetaan yhteistuottajaksi. Kasvua etsitään tiedon soveltamisessa arvoverkostossa uusien palvelukonseptien luonnissa. (Grönroos, 2007, s. 21–22)

Liiketoimintamallitasolla käsitellään yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin, mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan ja miten tarjotaan. Tällä tasolla määritellään tarjottavat palvelumallit ja innovaatiot, asiakassegmentit, asiakassuhdemallit ja markkinointi, organisaatorakenne, kumppanuudet, jakelukanavat, resurssit, osaamisen hallinta jne.. Liiketoimintamallitason ja strategian tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Mikäli toiminta ei ole menestyksekkästä, tulee strategiaa muuttaa. (Pulkkinen 2005, s. 14–18)

Toimintotasolla on määritetty liiketoimintaprosessit. Liiketoimintaprosessit ovat toimintakuvauksia. Prosesseista tulee käydä ilmi yksityiskohtaisimmin mitä tarjotaan, miten tarjotaan ja kenelle tarjotaan. (Pulkkinen 2005, s. 14–18)



Kuva 9. Liiketoimintamalli (Pulkkinen 2005, s18)

2.2.3. Palveluliiketoiminnan kehitysportaikko

Siirryttäessä kohti palveluliiketoimintaa on olemassa liiketoimintamalleja, jotka kuvaavat eri kehitysvaiheita. Mallit ovat perustoimittaja, ratkaisutoimittaja, yhteistoimittaja, arvoverkostotoimittaja ja arvopartneri. Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä kasvaa sitä mukaa, mitä läheisimmäksi suhde asiakkaan ja yrityksen välillä muodostuu. (Hyötyläinen 2010, s.108)

Perustoimittaja liiketoimintamallissa yritys saa asiakkaalta valmiit vaatimukset tuotteelle ja sen ominaisuuksille. Yritys valmistaa tuotteen vaatimusten pohjalta ja toimittaa valmiin tuotteen asiakkaalle. Asiakas on yhteydessä pääasiassa yrityksen osto-organisaation kanssa ja vuorovaikutus on vähäistä. (Hyötyläinen 2010, s. 112)

Ratkaisutoimittajamallissa yritys saa asiakkaalta lähtötiedot ongelmasta, joiden perusteella yritys pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Tavoitteena on toimittaa asiakkaalle asiakkaan tarpeita vastaava järjestelmä tai palvelu. Yritys on tässä mallissa enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kuin perustoimittajamallissa. (Hyötyläinen 2010, s. 113)

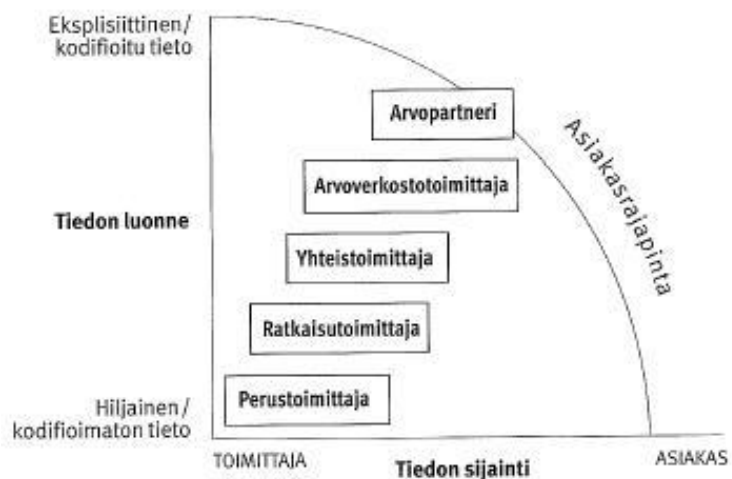
Yhteistoimittajamallissa yritys pyrkii parantamaan asiakkaan prosesseja ja näin luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Tässä mallissa asiakassuhde on pitkäaikainen ja yrityksellä on enemmän tietoa asiakkaasta ja prosesseista kuin edellä mainituissa malleissa. Asiakkaasta saatua tietoa yritys voi käyttää hyväksi kehittäessään asiakassuhdetta. Menestyksen arviointia varten yritys ja asiakas tekevät yleensä sopimuksen, jossa määritellään, minkä perusteella toimintaa arvioidaan. (Hyötyläinen 2010, s. 114)

Arvoverkkomallissa yritys vastaa asiakkaan toimintojen ylläpidosta. Yritys voi olla myös vastuussa asiakkaan toiminnan suunnittelusta. Tämän mallin menestymisen kannalta on olennaista, että molemmat osapuolet mukauttavat yhteen toimintojaan. Mukautumisen edellytyksenä on, että molemmat osapuolet ovat valmiita paljastamaan tietoa omasta toiminnastaan toiselle. Arvoverkkomallissa yritys saa syvällistä tietoa

asiakkaasta ja hänen prosesseistaan, jota yritys voi käyttää hyväkseen asiakkaan arvoprosessin palvelemisessa. (Hyötyläinen 2010, s. 114)

Jos yritys on asiakkaan arvopartneri, yritys on käytännössä asiakkaan liikekumppani. Yritys ja asiakas kehittävät yhteistä liiketoimintaa, minkä tavoite on laajentuminen ja uusien toimintojen synnyttäminen. Tässä mallissa vaaditaan luottamusta ja avointa tiedonvaihtoa asiakkaan ja yrityksen välillä. Tähän malliin pääsemiseksi edellisten mallien pitää toimia. (Hyötyläinen 2010, s. 115)

Perustoimittaja ja ratkaisutoimittaja malleissa yritykset ovat kertatoimittajia ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa on vähäistä. Muut mallit edustavat palveluliiketoimintaa, jossa asiakassuhde muodostuu pitkäaikaiseksi. Siirtyessä kertatoimittajasta palveluliiketoimintaan, yritys joutuu muuttamaan organisaatiotaan, johtamistapaansa ja kulttuuriaan. Osaamisvaatimukset henkilöstölle muuttuvat, joka edellyttää henkilöstön kouluttamista tai mahdollisesti uuden henkilöstön hankkimista. (Hyötyläinen 2010, s.113)



Kuva 10. Palveluliiketoiminnan kehitysportaikko (Hyötyläinen 2010, s.112)

2.3. Palvelu

Palveluliiketoiminnassa yritys tarjoaa asiakkaalle prosesseja, joilla tuetaan asiakkaan arvonluontia. Näitä tarjottuja prosesseja kutsutaan palveluiksi. Palvelu on määritelty kirjallisuudessa seuraavin sanoin:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”
(Grönroos 2010, s.77)

Palvelut poikkeavat tavaroista. Palvelujen eroja tavaroihin nähden voidaan pitää seuraavia seikkoja:

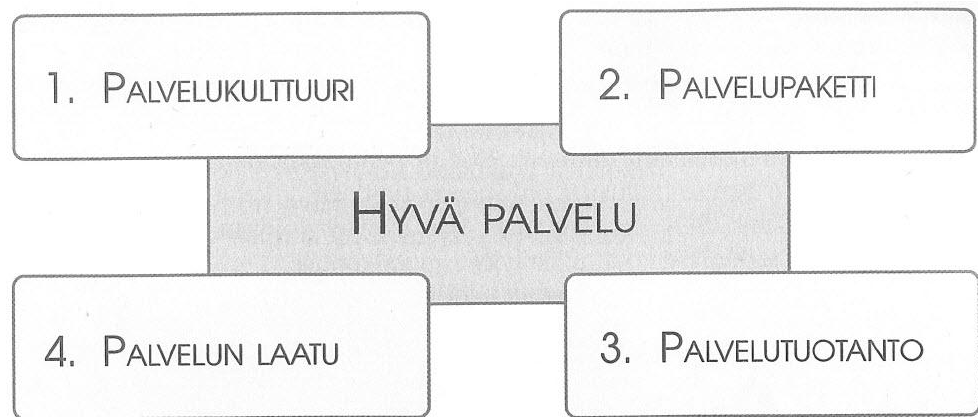
- palvelu on aineeton tuote eikä sitä voi varastoida
- palvelu on joukko prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista
- tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti
- asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen
- palvelua ei voi jälleenmyydä

(Lahtinen 2001, s.46)

Palvelu koostuu neljästi osa-alueesta, joita ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu. Näistä neljästä osa-alueesta muodostuvaa järjestelmää kutsutaan palvelujärjestelmäksi. (Lahtinen 2001, s.50)

2.3.1. Palvelujärjestelmä

Palvelu koostuu neljästä eri osa-alueesta, joita ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu.



Kuva 11. Palvelun osa-alueet (Lahtinen 2001, s.50)

Palvelukulttuuria on kaikki se, mitä asiakas kokee, näkee ja aistii palveluyhteisöstä. Palvelukulttuuri on toiselta määritelmältään palveluilmapiiri. Palveluilmapiirin luomisesta vastaa yrityksen henkilöstö, jonka kanssa asiakas on vuorovaikutuksessa. (Lahtinen 2001, s.50)

Organisaation palvelukulttuuri vaikuttaa siihen, miten henkilöstö toimii. Henkilökunnan asenteilla on vaikutusta siihen, miten asiakas kokee palvelun. (Ylikoski 2000, s. 43 – 44)

Palveluorientoituneessa kulttuurissa arvon tuottaminen asiakkaalle on olennaista. Laadukkaita palveluita ja kykyä ratkaista asiakkaan ongelmia arvostetaan ja ne koetaan kilpailuvaltteina. Henkilökuntaa arvostetaan ja jatkuva palvelujen ja uuden osaamisen kehittäminen koetaan tärkeänä. (Hyötyläinen 2010, s.186)

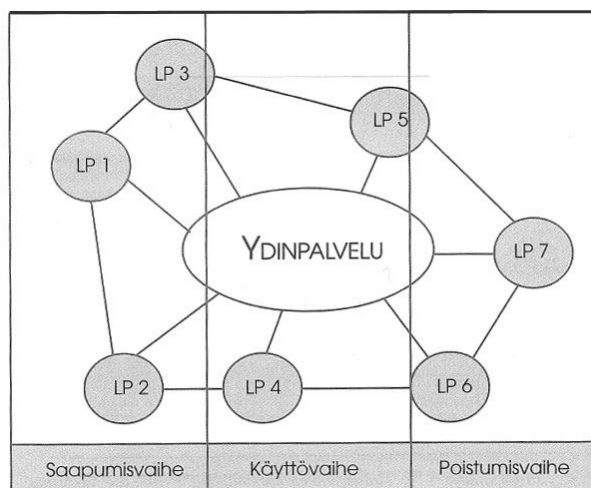
Palvelukulttuuria voi edistää sisäisellä markkinoinnilla. Sisäinen markkinointi on käytännössä järjestelmällistä henkilöstön johtamista ja sen tulee olla jatkuva prosessi. Yrityksen johdon tuki on olennaista sisäisen markkinoinnin onnistumisessa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena palvelukulttuuriin pyrittäessä on:

1. saada henkilökunta sisäistämään yrityksen strategia
2. luoda kannustava, avoin työilmapiiri
3. kannustaa henkilökuntaa ajattelemaan laadun näkökulmasta
4. kitkeä pois 'ei kuulu minulle' asenne
5. oppia arvostamaan ihmisten erilaisuutta ja pitämään jokaisen työpanosta arvokkaana.

(Lahtinen 2001, s.93)

Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat mm. koulutus, sisäiset vuorovaikutustaidot, sisäinen viestintä ja tietotuki, henkilöstönhallinta, ulkoinen viestintä, järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen tukemaan palveluprosesseja, sisäisen palvelun normalisointi, palveluilmapiiri sekä tyytyväisyystutkimus (Grönroos 2010, s.455–463).

Palvelupaketit koostuvat ydinpalvelusta ja sen ympärille kehitetyistä liitännäispalveluista. Ydinpalvelu perustuu yrityksen ydinosamiseen. Ydinpalvelun ympärille kootaan liitännäispalveluja. Liitännäispalvelut ovat asiakkaille räätälöityjä erikoisosaamista vaativia palveluja, joilla pyritään luomaan kilpailukykyä. (Lahtinen 2001, s.52)

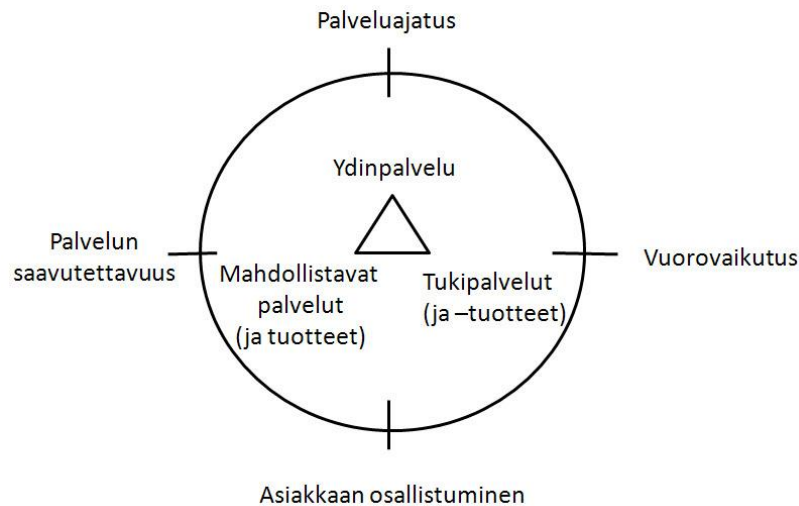


Kuva 12. Palvelupaketin osat (Lahtinen 2001, s. 52)

Liitännäispalvelut voidaan jakaa kahteen osaan, mahdollistaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Mahdollistavat palvelut ovat välttämätön osa palvelupakettia. Ilman niitä, ei ydinpalvelua voi kuluttaa. Tukipalvelut eivät helpota ydinpalvelun kulutusta vaan niillä pyritään luomaan lisäarvoa. Ydinpalvelu, mahdollistava palvelu ja tukipalvelu muodostavat peruspalvelupaketin, mikä määrittää sen, mitä asiakas saa palvelusta. (Grönroos 2010, s.224–225)

Palvelupakettiin kuuluu osana myös asiakkaan kokema palveluprosessi. Peruspalvelupaketti ja asiakkaan kokema palveluprosessi muodostavat laajennetun palvelutarjoaman. Asiakkaan kokemaan palveluprosessiin kuuluu palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus asiakkaan ja palvelutarjoajan välillä sekä asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuotantoon. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttaa mm. henkilökunnan määrä ja taidot, palveluun käytetty aika, sijainti, ulkonäkö ja työkalut.

Vuorovaikutuksessa tärkeää on asiakaskontaktin käyttäytyminen ja asennoituminen sekä toiminta teknisten laitteiden ja järjestelmien kanssa. Asiakas osallistuu palvelutuotantoon ja asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Palveluajatus määrittää mitä palvelupakettia käytetään, miten asetetaan saataville ja kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään. (Grönroos 2010, s. 225–230)



Kuva 13. Laajennettu palvelutarjoama (Grönroos 2010, s.227)

Palvelutuotanto on tapahtumasarja, jossa palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelutuotannon osa-tekijöitä ovat palveltavat asiakkaat, palveluympäristö, kontaktihenkilöt ja muut asiakkaat. Palveltavan asiakkaan rooleja palvelutuotannossa ovat osallistuminen palvelutuotantoprosessiin, palvelun laadun arviointi, olla palveluviestinnän kohde ja palvelun jälkeen toimia sanansaattajana palvelun laadusta. Palveluympäristöön vaikuttavat palvelutarjoajan sijainti, aukiolot, toimitilat kalusteet ja välineet. Kontaktihenkilöillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstöä. Kontaktihenkilöstön toivottavia piirteinä ovat miellyttävyys, nopea ja sujuva palvelu, empatia, korkea ammattitaito, osaaminen, tilanneherkkyys sekä joustavuus. Muut asiakkaat luovat yrityksen maineen. He toimivat suositusten antajina. (Lahtinen 2001, s.54)

Palvelun laaduksi alan kirjallisuudessa mielletään että ”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan” (Grönroos 2010, s.100). Palvelun laadun arvioija on palvelun vastaanottanut asiakas. Palvelun laatu on seurasta palvelukulttuurista, palvelupaketista ja palvelutuotannosta. Mikäli palvelun laatua halutaan parantaa, tulee parannusta tapahtua jollain tai kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla. (Lahtinen 2001, s.50–57)

2.3.2. Laadukkaan palvelun kriteerit

Kirjallisuudessa on laadukkaaksi koetulle palvelulle määritelty seitsemän kriteeriä. Kriteerit on johdettu palvelun laadun tutkimuksista ja teorioista. Kriteerit ovat:

1. Palvelutarjoajan työntekijöiden ammattimaisuus ja taidot
 2. Palvelutarjoajan työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen
 3. Palvelutarjoajan lähestyttävyyys ja joustavuus
 4. Palvelutarjoajan luotettavuus
 5. Palvelun normalisointi. Kun palvelu menee pieleen, asiakas voi luottaa siihen, että palvelun tarjoaja korjaa asian.
 6. Palvelutarjoajan palveluympäristö
 7. Palvelutarjoajan maine ja uskottavuus
- Ammattimaisuus ja taidot liittyvät palvelun laadun tekniseen laatuulottuvuuteen. Maine ja uskottavuus liittyvät imagoon. Asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi ja palveluympäristö liittyy prosessiin ja sitä myöten toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2010, s.121–122)

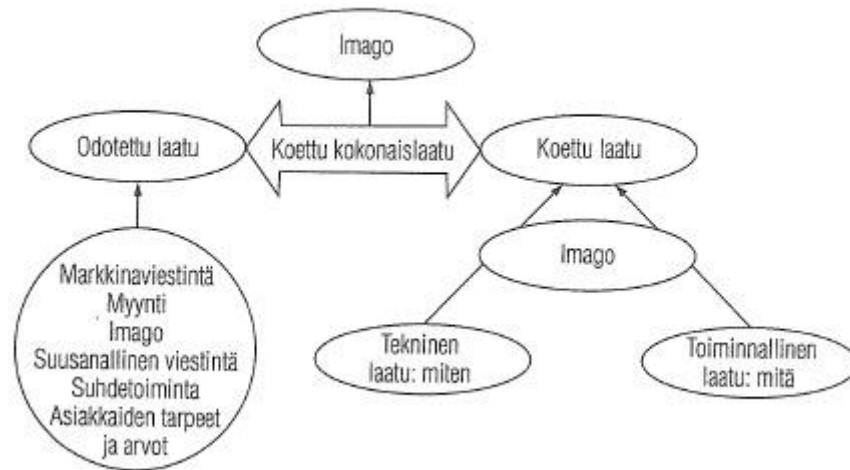
2.3.3. Koettu palvelun laatu

Palveluprosessissa tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille syntyy vuorovaikutusta, joka vaikuttaa koetun palvelun laatuun. Asiakkaiden kokemalla laadulla on kaksi perusulottuvuutta. Tekninen ulottuvuus tarkoittaa lopputulosta ja vastaa kysymykseen, mitä asiakkaat saavat palvelusta. Toiminnallinen ulottuvuus vastaa kysymykseen, miten asiakkaat saavat palvelun. Yrityksen imago vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan laatuun. Jos yrityksellä on hyvä imago, pienet virheet annetaan anteeksi. (Grönroos 2010, s.100–103)

Asiakkaiden odotukset palvelusta vaikuttavat koettuun kokonaislaatuun. Koettua kokonaislaatua voi pitää hyvänä, jos asiakkaan odotukset palvelusta täyttyvät tai ylittyvät. (Grönroos 2010, s.105)

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat asiakkaan omat tarpeet ja arvot. Ne määrittelevät, mitä asiakas odottaa palvelulta ja mitä hän pitää hyvänä palveluna. Palvelun hinta luo odotuksia palvelulle. Mikäli hinta on korkea, asiakas odottaa enemmän. Aikaisemmat kokemukset palvelusta luovat myös odotuksia. Kokemukset kilpailijoiden tuotteista muokkaavat odotusta siitä, mitä palvelu voisi olla. Odotuksiin vaikuttavat myös palveluympäristö, mainonnan lupaukset, muiden suositukset ja asiakkaan oma panostus. Poikkeukselliset tilanteet nostavat tai laskevat odotuksia. Ikävässä tilanteessa asiakas odottaa nopeaa ja huomaavaisempaa palvelua. (Ylikoski 2000 s.123–125)

Odotukset voi luokitella ihanne-, ennakko- ja minimiodotuksiin. Ihanneodotukset ovat asiakkaan arvojen mukaisia toiveita yrityksen toiminnasta. Ihanneodotukset ovat aina subjektiivisia, eli jokaisella asiakkaalla on omat ihanneodotuksensa ja yrityksen on mahdollon täyttää jokaisen asiakkaan ihanneodotuksia. Ennakko-odotukset perustuvat yrityksen imagoon. Minimiodotukset ovat asiakkaan vähimmäisvaatimukset yrityksen toiminnalle. (Rope 1995 s. 29–35)



Kuva 14. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2010, s. 105)

2.4. Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys koostuu kahdesta osasta, asiakkaan odotuksista ja kokemuksista. Asiakkaan odotukset yrityksen toiminnalle muodostavat vertailukohdan kokemuksille. (Rope 1995 s. 29)

Kokemukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ali-odotustilanteeseen, tasapainotilanteeseen ja yli-odotustilanteeseen. Ali-odotustilanteessa asiakkaan odotukset ovat ylittyneet, tasapainotilanteessa odotukset ovat täyttyneet ja yli-odotustilanteessa kokemukset eivät täyttäneet odotuksia. Positiivisten kokemusten seurauksena voi asiakkaan odotustaso yrityksen palveluista nousta. Asiakas voi toimia viidakkorumpuna ja levittää positiivista mainetta. Myös asiakassuhde voi vahvistua. Negatiivisten kokemusten seurauksena yrityskuva heikkenee, asiakassuhde mahdollisesti katkeaa ja asiakas voi levittää huonoa mainetta yrityksestä. (Rope 1995, s. 38 - 40)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa palvelun laatu, palvelun hinta, tilannetekijät ja yksilötekijät. Palveluntarjoaja voi vaikuttaa palvelun laatuun ja hintaan. Tilannetekijöihin ja yksilötekijöihin yritys ei voi vaikuttaa. Tilannetekijöitä ovat mm. asiakkaan kiire. Yksilötekijät ovat asiakkaan omia ominaisuuksia, jotka ovat erilaiset eri asiakkailla. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös asiakkaalle palvelusta saatu arvo. Palvelun laatu, asiakkaan palvelusta saama arvo ja asiakastyytyväisyys liittyvät toisiinsa. (Ylikoski 2000, s.152 - 153)

Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on tärkeää. Yritys ei voi olla menestyksenkäs, jos asiakastyytyväisyys ei ole vähintäänkin hyvällä tasolla. (Rope 1995, s.58) Asiakastyytyväisyyden seurannan tulee olla jatkuva prosessi. Asiakastyytymättömyyden selvittäminen on yhtä tärkeää kuin asiakastyytyväisyyden. Tyytymättömät asiakkaat ovat lähtökuopassa, menossa kilpailijoiden asiakkaiksi ja heiltä saa palautetta, kuinka toimintaa tulisi kehittää. (Lecklin 2006, s. 112–113)

2.4.1. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla on neljä päätavoitetta, joita ovat tyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen, tämän hetken tyytyväisyyden mittaaminen, toimenpide-ehdotusten tuottaminen ja asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta (Ylikoski 2000, s. 156). Asiakastyytyväisyyden mittauksen tulosten tehokas käyttö toiminnan kehittämisessä on mittauksen perimmäinen tarkoitus (Järvelin 1992, s.44).

Asiakastyytyväisyyden mittaamisia on kahdenlaisia: strategisia ja operatiivisia mittauksia. Strategiset mittaukset ovat kertatutkimuksia, joilla pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja millä tasolla tyytyväisyys on. Operatiiviset mittaukset ovat jatkuvia ja niillä selvitetään asiakastyytyväisyyden tason pysyvyys. (Järvelin 1992, s.44)

Mittausvälineinä kirjallisuudessa on kahdenlaisia: attribuuttipohjaisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, joista attribuuttipohjaisia menetelmiä käytetään eniten. Niissä määritellään palvelun ominaisuuksia ja pyydetään asiakkaita arvioimaan palvelu. Kvalitatiivisessa menetelmässä asiakas kuvailee palvelutapahtuman. (Grönroos 2010, s.113–114)

Esimerkki kvalitatiivisesta menetelmästä on kriittisten tapahtumien tutkiminen. Kriittisellä tapahtumalla tarkoitetaan niitä tapahtumia tai tapahtumia, jotka ovat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta erittäin tärkeitä. (Ala-Mutka s. 62) Kriittisten tapahtumien tutkimisen prosessissa pyydetään asiakasta miettimään tilanteita, joissa palvelu tai palveluprosessin osa poikkesi tavanomaisesta. Seuraavaksi pyydetään asiakasta kuvailemaan, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Tiedon keruun jälkeen analysoidaan kuvauksia ja selvitetään, millaisia laatuongelmia on ja miksi niitä esiintyy. Kriittisten tapahtumien tutkimusten tulokset antavat usein suoria viitteitä tarvittavista toimenpiteistä. (Ala-Mutka s. 120)

Tunnetuin attribuuttipohjainen mittaamismenetelmä on SERVQUAL malli. Sen kehitti Parasuraman kumppaneineen 1980- luvulla. SERVQUAL perustuu laadun osatekijöiden odotusten ja kokemusten vertailuun. Ensimmäisessä tutkimuksessa määritettiin 10 laadun osatekijää, mutta myöhemmin osatekijöitä vähennettiin viiteen. Nämä viisi palvelun laatuun vaikuttavat osatekijät ovat ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Ympäristö käsittää yrityksen toimitilat, laitteet ja henkilökunnan olemuksen. Luotettavuus käsittää sen, että yritys tarjoaa luvutun palvelun täsmällisesti. Reagointialttiuteen liittyy työntekijöiden alttius auttaa asiakasta ja toimittaa nopeaa palvelua. Luotettavuuteen liittyy työntekijöiden tieto ja kohteliaisuus sekä henkilökunnan kyky luoda turvallisuuden tunnetta. Empatiaan liittyy välittäminen ja henkilökohtainen huomio yritykseltä asiakkaalle. (Parasuraman 1988, s.23)

Viittä osatekijää kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja käytössä on 7-osainen arviointi asteikko ääripäinä: täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä.

Koetun palvelun laatua mitattaessa SERVQUAL menetelmällä osa-alueet ja attributit tulee mukauttaa kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi. (Grönroos 2010, s.116–117)

SERVQUAL menetelmän käytössä on huomioitu mahdollisia ongelmakohtia. Ensimmäinen kyseenalainen asia on, millaisiin odotuksiin palvelusta saatuja kokemuksia tulisi verrata. Verrataanko kokemuksia luokkansa parhaaseen palveluun liittyviin odotuksiin vai jonkun tietyn palvelun odotuksiin. Toinen kyseenalainen asia on, että odotusten mittaamisessa on pätevyysongelma. Jos odotuksia mitataan palveluprosessin jälkeen, ei mitata itse odotusta, vaan kokemuksen vinouttamaan odotusta. Odotuksia ei tulisi mitata ennen palveluprosessia, koska asiakkaat eivät välttämättä vertaa kokemuksia etukäteisodotuksiin vaan kokemusten muuttamiin odotuksiin. Kokemukset sisältävät odotukset. (Grönroos 2009, 118–119)

IMP malli korostaa business to business markkinoilla ostajien ja myyjien välisten suhteiden pysyvyyttä ja vuorovaikutusprosessia. IMP tulee sanoista International Marketing and Purchasing Group. IMP mallissa erotellaan yksittäiset vuorovaikutustapahtumat ja pitkän aikavälin näkökulmat. Yksittäisiä tapahtumia ostajan ja myyjän välillä ovat palvelun vaihdanta (service exchange), tiedon vaihdanta (information exchange), taloudellinen vaihdanta (financial exchange) ja sosiaalinen vaihdanta (social exchange). Kun asiakkaan ja myyjän välille muodostuu pitempiaikainen suhde, tulee mukaan toimintojen vakiintuminen (institutionalisation) ja mukautuminen (adaptation). IMP mallin mukaan palvelun laatu koostuu edellä mainituista kuudesta ulottuvuudesta. Palvelun laatu indikoi asiakastyytyväisyyttä. (Håkansson 1982, s. 22 - 24)

Yksittäisistä vuorovaikutustapahtumista palvelujen vaihdanta on kaiken toiminnan ydin. Palvelun ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan ja toimittajan välillä ja koettuun palvelun laatuun. Asiakkaiden tyytyväisyys palvelun laatuun takaa liiketoiminnan jatkuvuuden. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen palvelun laatuun, ei asiakassuhde jatku. (Håkansson 1982, s. 24)

Tiedon vaihdannassa on tärkeää tiedon sisältö, laajuus ja pysyvyys. Tiedon toimituskanavat määrittävät myös tiedon vaihdantaa. Tiedotuskanava voi olla joko henkilökohtainen tai tekninen. Toimitetun tiedon muodollisuus aste riippuu myyjän ja asiakkaan välisen suhteen laadusta ja vuorovaikutussuhteesta. (Håkansson 1982, s. 24)

Taloudellisessa vaihdannassa on merkitystä rahan määrällä. Rahan määrä suhteessa määrittelee, miten tärkeä asiakas on kyseessä. (Håkansson 1982, s. 24 - 25)

Sosiaalinen vaihdanta on tärkeää vuorovaikutussuhteessa asiakkaan ja myyjän suhteessa. Sosiaaliset suhteet poistavat suhteessa olevaa epävarmuutta. Vaihdanta aikojen välissä ja pitkässä suhteessa sosiaaliset tekijät auttavat firmoja sitoutumaan toisiinsa. Sosiaaliset tekijät ovat kriittisiä pitkän aikavälin suhteen luomisessa. (Håkansson 1982, s. 25)

Pitkän aikavälin suhteessa ostajan ja myyjän välinen yhteistyö vakiintuu. Kun näin käy, edellä mainittuja yksittäisiä vaihdantaprosesseja ei enää kyseenalaisteta vaan niistä on tullut vakiintuneita käytäntöjä. Tiedon vaihdantaa ja sosiaalista vuorovaikutusta voi tapahtua vaikka raha ei vaihda omistajaa ja palvelua ei toimiteta. Yhteistyössä tärkeää on vuorovaikutussuhde ja yhteydenpito asiakkaan ja palvelutarjoajan välillä, sekä palvelun normalisointi, jos jokin menee pieleen palvelussa. Mikäli palvelutarjoaja ei pysty näissä asioissa täyttämään asiakkaan tarpeita ja odotuksia, suhde voi loppua. (Håkansson 1982, s. 25)

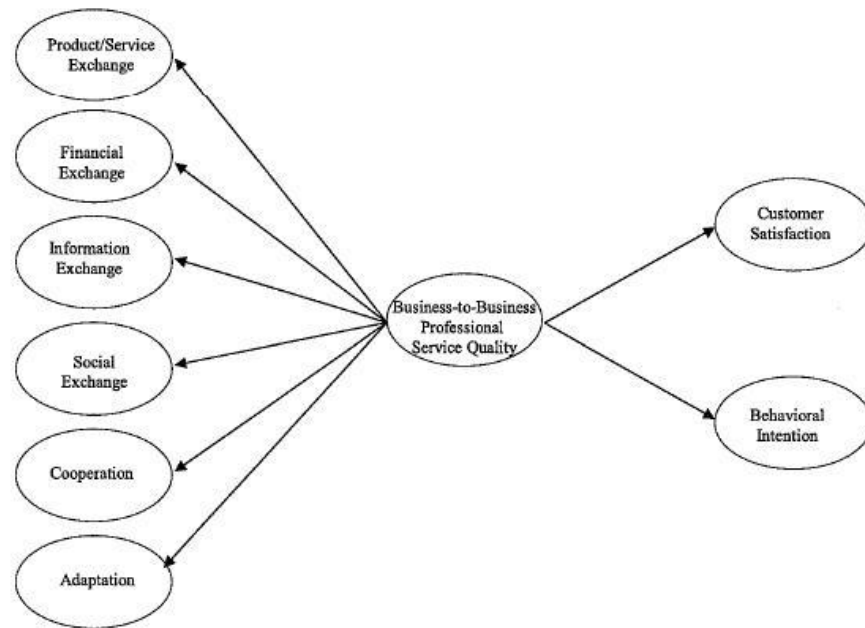
Mukautumisessa myyjä muuttaa toimintaprosessejaan vaihdannan aikana. Mukautumisella tarkoitetaan muutoksia, joita toinen tai molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään palvelukonseptiin tai palveluprosessiin. Mukautumisella pyritään sitoutumaan asiakkaaseen ja pyritään luomaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Mukautumisen hyötyjä myyjälle ovat esim. kustannussäästöt ja kohonnut tuotto. Tietyissä tapahtumissa tehty mukautuminen voi muuttaa koko asiakassuhdetta. (Håkansson 1982, s. 26)

Metcalf:n vuonna 1990 tekemän tutkimuksen ja IMP mallin mukaan tiedon vaihdanta ja sosiaalinen vaihdanta vaikuttavat positiivisesti yhteistyöhön ostajan ja myyjän välillä. Mitä enemmän osapuolet vaihtavat tietoa ja mitä enemmän on vuorovaikutusta, sitä enemmän on yhteistyötä ostajan ja myyjän välillä. Yhteistyö on suora indikaattori yritysten halukkuudesta mukauttaa omia toimintojaan toisiinsa. Mukautumiseen vaikuttaa positiivisesti yhteistyön määrän lisäksi myös tiedon vaihdanta ja myytävä palvelu. (Metcalf 1992, s.27–46)

IMP mallin käyttö business to business palvelun laadun tutkimisessa on perusteltua, koska:

1. Malli on luotu laajan empiirisen tutkimuksen tuloksena, mikä on tehty teollisen sektorin eri aloilla. Case tutkimuksia on käytetty teorian rakentamisessa. IMP malli on hyvin pohjustettu teoreettinen viitekehys.
2. IMP työllä on asiaankuuluvuutta eri sektoreilla. Vaikka alkuperäinen tutkimus tehtiin teollisilla markkinoilla teollisten tuotteiden ostamisen ja myymisen kanssa, menetelmää on käytetty sittemmin loppukäyttäjäpalvelujen tutkimiseen ja business to business ammattilaispalveluihin.

(Woo 2005, s.1179)



Kuva 15. Business to Business palvelun laatu malli (Woo 2005, s 1181)

Palveluliiketoiminnassa palvelutarjoajat pyrkivät osallistumaan asiakkaan toimintoihin ja ottamaan vastuuta asiakkaan toiminnoista. Menestyäkseen edellä mainituissa palveluntarjoajan tulee tietää, miten asiakkaan prosessit toimivat ja mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä. Mitä enemmän yhteistyötä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on, sitä enemmän palveluntarjoaja saa tietoa asiakkaasta. Palveluntarjoajan toimintojen mukauttaminen asiakkaan toimintoihin on edellytys palveluliiketoiminnassa kehittymiselle. Mukauttamisella pyritään tulemaan osaksi asiakkaan prosesseja ja sitä myöten vaikeasti korvattavaksi. Mitä suurempaan osaan asiakkaan prosesseja palveluntarjoaja pääsee kiinni, sitä syvemmällä palveluliiketoiminnassa palveluntarjoaja on.

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä liikkuvan tiedon määrä sekä sosiaalinen kanssakäymisen määrä ja laatu, indikoivat, miten paljon yhteistyötä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on. Yhteistyön laadulla ja sen määrällä on merkitystä toimintojen mukautumisessa.

Mukautumisen määrä suhteessa indikoi, millä tasolla palveluntarjoaja toimii palveluliiketoiminnassa asiakkaan kanssa. Mitä enemmän mukautumista, sitä enemmän palveluntarjoaja on osana asiakkaan prosesseja. Mukautumisessa onnistuminen on palveluliiketoiminnassa kehittymisen ehto.

IMP malli ottaa kantaa yhteistyöhön, mukautumiseen ja niihin vaikuttaviin tekijöihin.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1. Tutkimusnäkökulmat ja menetelmät

Tässä opinnäytetyössä tehdään toimeksiantaja yrityksen asiakkaille suunnattu asiakastyytyväisyyskysely. Opinnäytetyössä käytetään deduktiivista tutkimusotetta. Tutkimusosio perustuu olemassa olevaan teoreettiseen malliin, IMP malliin palvelun laadusta, jota on käsitelty teoria osuudessa. Aineistoa kerätään kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä.

Kvantitatiivisella tutkimuksella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään selvittämään olemassa oleva tilanne. Otokseen tulee olla riittävän kattava ja edustava. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu mm. standardoiduilla lomakkeilla ja tuloksia raportoidaan taulukoin ja kuvioin. (Heikkilä 2010, s. 16)

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerätään asiakkaille suunnatulla kyselylomakkeella. Kysely toimitetaan asiakkaille nettiportaalin kautta ja vastaukset käsitellään anonymisti. Aineiston mittareina käytetään kyselylomaketta ja siinä esitettyjä kysymyksiä. Asiakkaille toimitettu kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä.

3.2. Tutkimuskysymykset

Aikaisemmin ei ole selvitetty toimeksiantajayrityksen palvelun laatua asiakkaiden kokemana. Yrityksen sisällä ei ole varmaa tietoa siitä, miten nykyisiä palvelukonsepteja tulisi kehittää, että asiakkaat saavat enemmän arvoa yrityksen palveluista. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, miten asiakkaat kokevat palvelun ja miten heidän mielestä palvelua pitäisi parantaa.

Tutkimus pyrkii löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten yritystasolla palvelukonsepti toimii myynnistä työnsuorituksen läpi laskutukseen ja jälkihoitoon?
- 2) Mitä muutosta palvelukonsepteissa tulisi tapahtua, että asiakkaat kokisivat yrityksen palvelun parempana ja puuttuuko yrityksen tarjoomasta jokin palvelu, jolle olisi tarvetta asiakkaiden mielestä?
- 3) Miten asiakkaat kokevat yrityksen työntekijöiden toiminnan organisaatiossa osana toimeksiantoja, millaiseksi asiakkaat kokevat työntekijöiden palveluasenteen ja ammattimaisuuden, sekä mikä on tiedon kulun taso?

3.3. Tutkimuksen kuvaus

Toimeksiantajayrityksen asiakkaille suunnattiin asiakaskysely yrityksen palveluista ja pyydettiin asiakkaita arvioimaan yrityksen palvelun laadun taso. Kyselylomakkeena käytettiin attribuuttipohjaista mallia, minkä rakenne perustui IMP malliin. IMP mallin mukaan palvelun laadulla on

kuusi ulottuvuutta, jotka ovat palvelun vaihdanta, taloudellinen vaihdanta, tiedon vaihdanta, sosiaalinen kanssakäyminen, yhteistyö ja mukautuminen. Tässä tutkimuksessa käytetään palvelun vaihdannan tilalla termiä palvelun laatu, taloudellisen vaihdannan tilalla taloudellista kanssakäymistä, tiedon vaihdannan tilalla teknisen dokumentaation laatua ja sosiaalisen vaihdannan tilalla sosiaalista kanssakäymistä.

Attribuutteja laatu-ulottuvuuksille määriteltiin 19kpl. Palvelun laadulle määriteltiin 6 attribuuttia, taloudelliselle kanssakäymiselle ja teknisen dokumentaation laadulle 2 ja lopuille 3 attribuuttia. Attribuutit määritettiin toimeksiantajayrityksen johtoryhmän ja tutkimuksen tekijän kanssa. Taloudellisessa kanssakäymisessä päätettiin jättää kysymys palvelun hinnasta pois. Palvelun hinta koettiin enemmän arvon mittariksi kuin laadun. Taloudelliseen vaihdantaan liitettiin laskutuksen oikea-aikaisuus ja oikea sisältö.

Laatu-ulottuvuus attribuuttien arviointi asteikko oli 4-osainen, ääripäinä ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”. Kyselyssä päädyttiin 4-osaiseen asteikkoon, koska nyt vastaajien tuli päättää ovatko he enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä attribuuttiin.

Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, joilla haluttiin tietoa yrityksen vahvuuksista, heikkouksista ja puuttuvista palveluista, joille olisi tarvetta asiakkaiden mielestä. Lisäksi oli avoin palaute kenttä, johon halutessaan sai laittaa muuta palautetta.

Vastaajien taustamuuttujina kysyttiin millä toimialalla asiakasyritys toimii, asiakassuhteen pituutta, minkä toimipisteen kanssa on asioinut ja mitä palvelukonseptia on käyttänyt.

Kysely lähetettiin kaikille yrityksen asiakasyrityksille ja asiakaskontakteille. Asiakasyrityksiä kyselyn tekoaikana oli 70kpl ja kontakteja asiakastietokannassa oli 582kpl. Kysely lähetettiin internetissä toimivaa webropol alustaa käyttäen ja vastausaikaa kyselyyn oli viikko. Vastausaikaan vaikutti yrityksen oma aikataulu ja sen lähestyvä strategiapalaveri. Tuloksia tutkimuksesta haluttiin kyseiseen palaveriin. Tutkimuksen ajankohta oli pääsiäisestä vappuun keväällä 2011.

4 TULOKSET

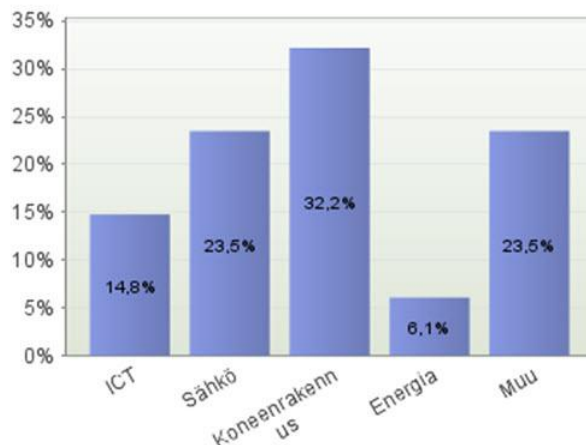
Kyselyssä vastauksia tuli yhteensä 115kpl 38 eri asiakasyritykseltä.

Heti kyselylomakkeen lähetettyä kävi ilmi, että yrityksen asiakaskontaktista ei ole täysin ajan tasalla. 582 kontaktista 41:n yhteystiedot olivat väärin asiakastietokannassa, joko sähköpostiosoite oli väärin kirjoitettu tietokantaan tai henkilö oli poistunut asiakasyrityksen palveluksesta. Neljä kontaktia oli pitemmällä vapaalla, kuten äitiysloma, isyysloma tai vuorotteluvapaa.

4.1. Taustamuuttujat

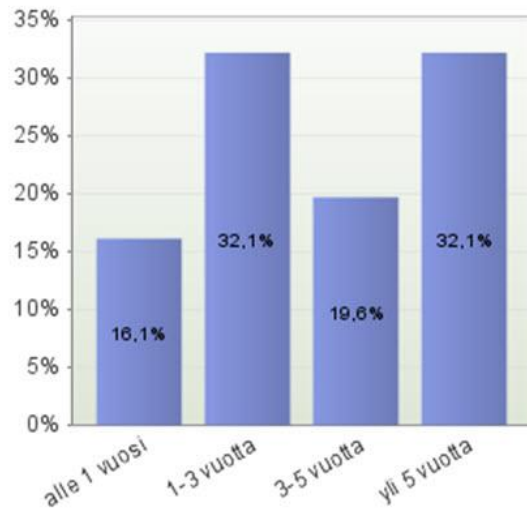
Taustamuuttujina tutkimuksessa oli asiakkaan toimiala, kuinka pitkään asiakassuhde on kestänyt, minkä toimipisteen kanssa on ollut tekemisissä ja mitä palvelukonseptia on käyttänyt.

Vastauksista selviää, että suurin osa tutkimukseen vastanneista, 32 %, toimii koneenrakennuksen alalla. Toiseksi yleisin toimiala on sähköala, jolla toimii 23,5 % tutkimukseen vastanneista. 6 % vastanneista toimii energia-alalla. 23,5 % vastaajista on ilmoittanut jonkin muun toimialan kuin valmiiksi mainitut. Muiksi toimialoiksi vastaajat ovat ilmoittaneet elektroniikan, lääketieteen, kevyen metalliteollisuuden, teknologiateollisuuden, muotoilun, talotekniikan, tutkimuksen, automaation, mittalaitteet, biotekniikan, prosessin, kuluttajaelektroniikan, matkapuhelinverkot, laboratoriolaitteet ja – palvelut ja LVIS:n. Yrityksen asiakkaat toimivat hyvinkin eri aloilla ja jokaisella toimialalla on omat osaamistarpeet.



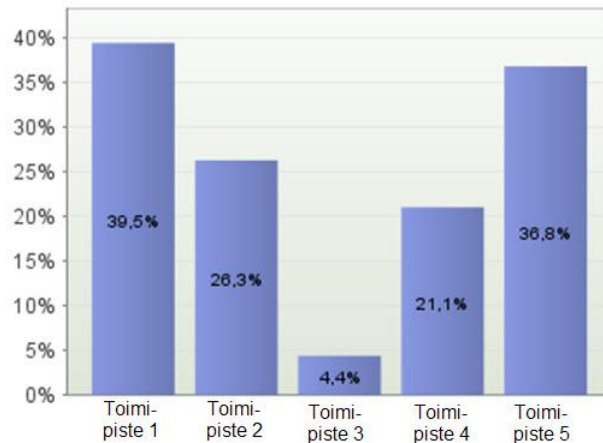
Kuva 16. Asiakkaiden toimiala.

Yrityksen asiakassuhteiden pituudet jakautuvat tasaisesti. Eniten asiakkuuksia on pitkissä yli viisi vuotta ja 1-3 vuotta kestäneissä asiakassuhteissa. Kummassakin asiakasryhmässä on 32 % vastanneista. Uusia asiakkaita, joiden asiakassuhde on kestänyt alle vuoden, on 16 %. 3-5 vuotta kestäneitä asiakkuuksia on vajaa 20 % vastanneista.



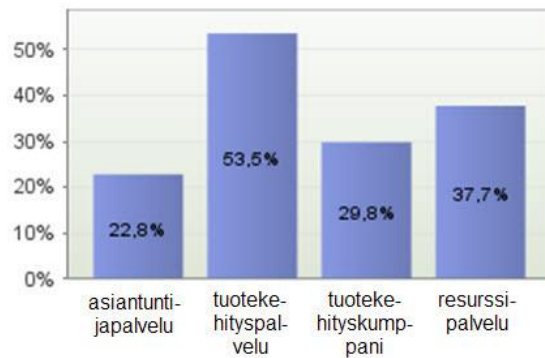
Kuva 17. Asiakassuhteen pituus

Eniten yhteistyötä asiakkaat tekevät toimipiste 1 ja toimipiste 5 kanssa. Kyseiset toimipisteet ovat työntekijäluvultaan yrityksen suurimmat ja ovat toimineet pisimpään. 39,5 % vastanneista on tehnyt yhteistyötä toimipiste 1:n ja 37 % toimipiste 5:n kanssa. 26 % vastanneista on tehnyt yhteistyötä toimipiste 2:n kanssa ja 21 % on ollut tekemisissä toimipiste 4:n kanssa. 4,4 % vastanneista on tehnyt yhteistyötä toimipiste 3:n kanssa. Toimipiste 3 oli työntekijäluvultaan pienin tutkimuksen tekohetkellä. Monet asiakkaat tekevät yhteistyötä monen eri toimipisteen kanssa samanaikaisesti.



Kuva 18. Toimipiste

Käytetyin palvelukonsepti on tuotekehityspalvelu, joita yli puolet vastaajista on käyttänyt. Resurssipalveluita käyttää 38 % vastanneista ja tuotekehityskumppanuuksia käyttää 30 % vastanneista. Asiantuntijapalveluita, eli konsultaatiota, käyttää 23 %. Moni asiakas käyttää eri konsepteja samanaikaisesti.



Kuva 19. Palvelukonsepti

4.2. Palvelun laatu-ulottuvuuksien tulokset

4.2.1. Palvelun laatu

Palvelun laatu vastaa laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen. Palvelun laatu on koko palveluliiketoiminnan ydin. Toimeksiantajayrityksen johdon kanssa määritettiin attribuutteja, joista haluttiin palautetta asiakkailta. Palvelun laadun attribuuteiksi kyselyyn määriteltiin seuraavat:

- palvelun yksilöllisyys ja palvelu vastaa asiakkaan tarpeita
- palvelun tekninen laatu
- palvelun luotettavuus
- sovitussa budjetissa pysyminen
- sovitussa aikataulussa pysyminen
- suunnittelijan tavoitettavuus

Palvelun laatua koskeviin kysymyksiin vastasi 111 vastaajaa 115 lomakkeen palauttaneesta. Neljä vastaajaa jätti vastaamatta palvelun laatua koskeviin kohtiin.

Tulosten perusteella palvelun yksilöllisyys ja vastaavuus asiakkaan tarpeisiin koettiin yhdeksi parhaista attribuuteista. 34 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko yrityksen tarjoama palvelu yksilöllistä ja asiakkaan tarpeita vastaavaa. Jokseenkin samaa mieltä vastanneista oli 62 %. 4 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastanneista.

Palvelun teknistä laatua pidettiin hyvänä. 32 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko yrityksen tarjoama palvelu teknisesti laadukasta. 60 % oli jokseenkin samaa mieltä. 7 % oli jokseenkin eri mieltä ja 1 % vastanneista oli täysin eri mieltä.

Vastaajien tyytyväisyys palvelun luotettavuuteen oli myös hyvällä tasolla. 49 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kun kysyttiin, onko yrityksen tarjoama palvelu luotettavaa. 44 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä. 6 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä ja 1 % oli täysin eri mieltä palvelun luotettavuudesta.

Tulosten perusteella vastaajat olivat tyytymättömmimpiä tässä laatuulottuvuudessa palvelun aikataulussa pysymiseen. 37 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kun kysyttiin, pysyykö tarjottu palvelu sovitussa aikataulussa. 53 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 9 % jokseenkin eri mieltä. 1 % vastanneista oli täysin eri mieltä.

Sovitus- budjetissa pysymiseen vastaajat olivat toiseksi vähiten tyytyväisiä palvelun laadun osalta. 35 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, pysyykö palvelu sovitussa budjetissa. 51 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 14 % jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja.

Tulosten perusteella vastaajat olivat tyytyväisimpiä suunnittelijan tavoitettavuuteen palvelun laadun osalta. 60 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko yrityksen asiakaskontakti/suunnittelija helposti tavoitettavissa. 36 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 4 % jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja.



Kuva 20. Palvelun laatu tulokset

Taulukko 1. Palvelun laatu tulokset

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Palvelu vastaa asiakkaan tarpeita	34 %	62 %	4 %	0 %
Palvelu on teknisesti laadukasta	32 %	60 %	7 %	1 %
Palvelu on luotettavaa	49 %	44 %	6 %	1 %
Pysyy sovitussa budjetissa	37 %	53 %	9 %	1 %
Pysyy sovitussa aikataulussa	35 %	51 %	14 %	0 %
Tavoitettavuus	60 %	36 %	4 %	0 %

4.2.2. Taloudellinen kanssakäyminen

Taloudellinen kanssakäyminen liittyy laskutuksen hoitoon suorituksen jälkeen. Palaute liittyy laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen. Taloudelliseen kanssakäymisen attribuuteiksi määriteltiin:

- laskujen oikea-aikaisuus
- laskujen sisältö

Palvelun hintaa ei kysytty. Attribuutteja määrittäessä päätettiin, että hinta on enemmän arvon määritelmä kuin laadun.

Taloudelliseen kanssakäymiseen vastasi 105 vastaajaa. 10 vastaajaa ei vastannut taloudellisen kanssakäymisen kohtiin.

Vastauksista näkee, että asiakkaat ovat tyytyväisiä laskutuksen oikea-aikaisuuteen. 79 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko yrityksen laskutus oikea-aikaista. Loput vastanneista, 21 %, oli jokseenkin samaa mieltä. Yksikään vastanneista ei ollut tyytymätön.

Laskujen sisältöön on enemmän tyytymättömyyttä kuin laskujen oikea-aikaisuuteen. 5 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä laskujen sisällön oikeellisuudesta. 60 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, ovatko laskut tarkat ja oikein. 35 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä ei vastanneista ollut yksikään.



Kuva 21. Taloudellinen kanssakäyminen tulokset

Taulukko 2. Taloudellinen kanssakäyminen tulokset

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Laskut tulevat ajallaan	79 %	21 %	0 %	0 %
Laskut ovat tarkat ja oikein	60 %	35 %	5 %	0 %

4.2.3. Teknisen dokumentaation laatu

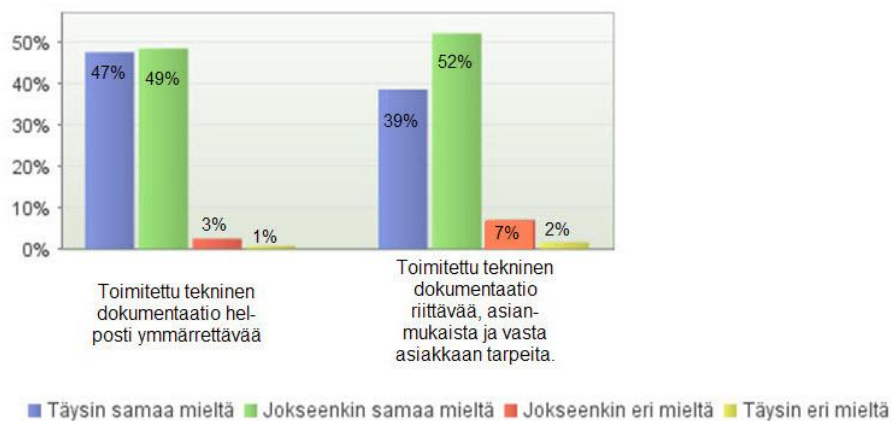
Teknisen dokumentaation laatu viittaa asiakkaalle toimitettuun tekniseen dokumentaatioon. Tämä osa-alue liittyy laadun tekniseen ulottuvuuteen. Teknisen dokumentaation attribuuteiksi määritettiin:

- toimitetun teknisen dokumentaation ymmärrettävyys
- toimitetun teknisen dokumentaation sisältö (vastaa asiakkaan tarpeita, on riittävää yms.)

Teknisen dokumentaation laatuun vastasi 111 vastaajaa. Neljä vastaajaa ei vastannut teknisen dokumentaation kohtiin.

Vastausten mukaan tyytyväisyys toimitetun dokumentaation ymmärrettävyyteen on korkeampi kuin tyytyväisyys dokumentaation sisältöön. 47 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko yrityksen asiakkaalle toimitettu tekninen dokumentaatio helposti ymmärrettävää. 49 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 3 % jokseenkin eri mieltä. 1 % vastanneista oli täysin eri mieltä.

Toimitetun teknisen dokumentaation sisältöön oltiin tyytymättömämpiä. 39 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko yrityksen tarjoama tekninen dokumentaatio riittävää, asianmukaista ja vastaa asiakkaan tarpeita. 52 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 7 % jokseenkin eri mieltä. 2 % vastanneista oli täysin eri mieltä.



Kuva 22. Teknisen dokumentaation laatu tulokset

Taulukko 3. Teknisen dokumentaation laatu tulokset

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tekninen dokumentaatio ymmärrettävää	47 %	49 %	3 %	1 %
Tekninen dokumentaation sisältö	39 %	52 %	7 %	2 %

4.2.4. Sosiaalinen kanssakäyminen

Sosiaalinen kanssakäyminen yrityksen ja asiakkaan välillä on perusta pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiselle. Mikäli asiakas kokee sosiaalisen kanssa käymisen palvelutoimittajayrityksen työntekijöiden kanssa epämukavaksi, ei asiakas halua pitkäaikaista suhdetta. Tässä osa-

alueessa haluttiin palautetta siitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen työntekijöiden asenteen palvelutilanteessa. Sosiaalisen kanssakäymisen attribuuteiksi määritettiin:

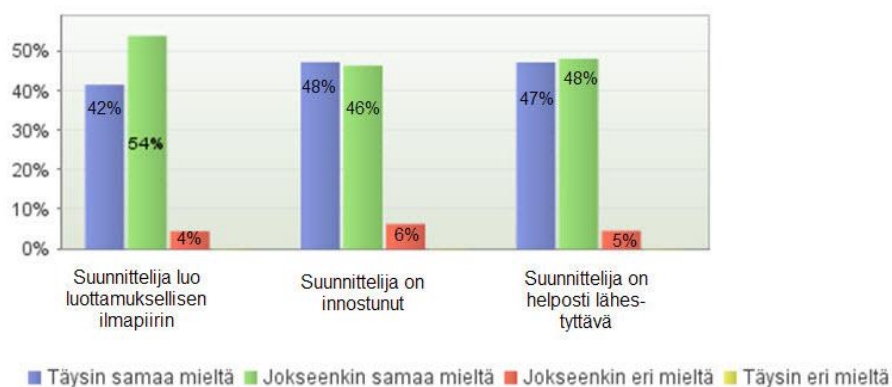
- Suunnittelijan kyky luoda luottamuksen ilmapiiri
- Suunnittelijan innostuneisuus vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa
- Suunnittelijan lähestyttävyyys asiakkaan näkökulmasta

Sosiaalisen kanssakäymisen kohtia kommentoi 113 vastaajaa. Kaksi vastaajaa jätti vastaamatta sosiaalisen kanssakäymisen kohtiin.

Vastausten mukaan asiakkaat ovat melko tyytyväisiä yrityksen henkilökunnan sosiaaliseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa. Vastaajat kokivat, että yrityksen henkilökunta kykenee luomaan luottamuksen ilmapiiriin hyvin. 42 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, luoko yrityksen suunnittelija luottamuksellisen ilmapiiriin vuorovaikutustilanteessa. 54 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 4 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä. Yksikään vastanneista ei ollut täysin eri mieltä.

Suunnittelijan innostuneisuuteen oltiin myös tulosten perusteella tyytyväisiä, vaikka tähän attribuuttiin oltiin vähiten tyytyväisiä sosiaalisen kanssakäymisen osalta. 48 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, vaikuttaako suunnittelija innostuneelta asiakkaan kanssa asioidessa. 46 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 6 % jokseenkin eri mieltä. Yksikään vastanneista ei ollut täysin eri mieltä.

Vastaajat kokivat yrityksen henkilökunnan helposti lähestyttäväksi. 47 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko suunnittelija helposti lähestyttävä. 48 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 5 % jokseenkin eri mieltä. Yksinkään vastanneista ei ollut täysin eri mieltä.



Kuva 23. Sosiaalisen kanssakäymisen tulokset

Taulukko 4. Sosiaalisen kanssakäymisen tulokset

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suunnittelija luottamuksen ilmapiiriin	42 %	54 %	4 %	0 %
Suunnittelija innostunut	48 %	46 %	6 %	0 %
Suunnittelija helposti lähestyttävä	47 %	48 %	5 %	0 %

4.2.5. Yhteistyö

Yhteistyössä palvelutarjoajan ja asiakkaan välillä on tärkeää vuorovaikutussuhde ja yhteydenpito sekä palvelun normalisointi jos jokin menee pieleen palvelussa. Mikäli palvelutarjoaja ei pysty näissä asioissa täyttämään asiakkaan tarpeita ja odotuksia, suhde voi loppua. Yhteistyölle määritettiin seuraavia attribuutteja:

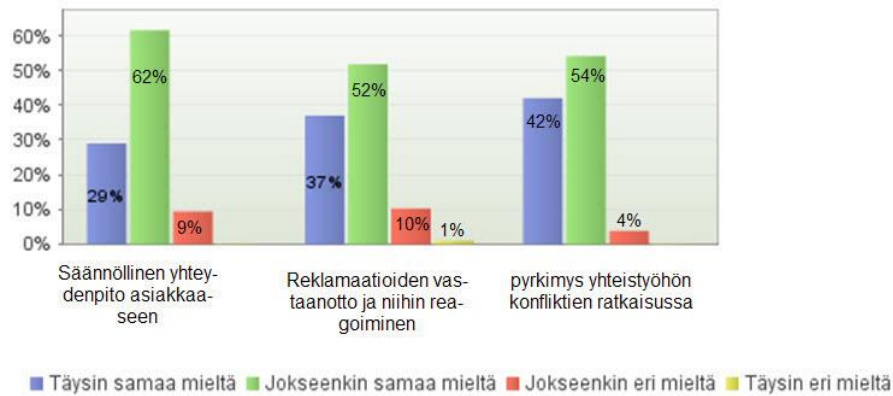
- yhteydenpito asiakkaaseen
- reklamaatioiden vastaanotto ja niihin reagointi
- pyrkimys yhteistyöhön konfliktien ratkaisussa

Yhteistyön kohtia kommentoi 108 vastaajaa. Seitsemän vastaajaa jätti vastaamatta.

Yhteydenpitoon oltiin tulosten perusteella tyytyväisiä. 29 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, pidetäänkö asiakkaaseen säännöllisesti yhteyttä. 62 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 9 % jokseenkin eri mieltä. Yksikään vastanneista ei ollut täysin eri mieltä.

Yhteistyön eri attribuuttien osalta eniten tyytymättömyyttä oli reklamaatioiden vastaanottamiseen ja niihin reagoimiseen. 37 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko asiakas tyytyväinen reklamaatioiden vastaanottoon ja niihin reagoimiseen. 52 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 10 % jokseenkin eri mieltä. 1 % vastanneista oli täysin eri mieltä, eli tyytymätön.

Tulosten perusteella vastaajat olivat tyytyväisimpiä yhteistyön eri attribuuteista yhteistyöhön konfliktien ratkaisussa. 42 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko asiakas tyytyväinen suunnittelijan pyrkimykseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa ratkaistessa konflikteja asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. 54 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 4 % jokseenkin eri mieltä. Yksikään vastanneista ei ollut täysin eri mieltä.



Kuva 24. Yhteistyö tulokset

Taulukko 5. yhteistyö tulokset

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yhteydenpito	29 %	62 %	9 %	0 %
Reklamaatioiden hoito	37 %	52 %	10 %	1 %
Konfliktien ratkaisu	42 %	54 %	4 %	0 %

4.2.6. Mukautuminen

Mukautumisessa yritys muokkaa omia prosessejaan vastamaan asiakkaan prosesseja. Pyrkimyksenä on tulla osaksi asiakkaan arvonaluontia ja vaikeasti korvattavaksi. Mukautumisen attribuuteiksi määritettiin:

- työntekijöiden teknisten taitojen jatkuva kehittäminen
- työntekijöiden oma-aloitteisuus
- kyky operatiivisiin muutoksiin tilanteen niin vaatiessa.

Mukautumisen kohtia kommentoi 110 vastaajaa. Viisi jätti vastaamatta mukautumista koskeviin kohtiin.

Tulosten perusteella vastaajat olivat tyytyväisimpiä yrityksen henkilökunnan teknisten kyvykkyyksien jatkuvaan parantamiseen. 21 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, kokeeko asiakas että yrityksen henkilökunta pyrkii kehittämään teknisiä taitojaan jatkuvasti. 69 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 10 % jokseenkin eri mieltä. Vastaajista yksikään ei ollut täysin eri mieltä.

Vastaajat olivat tyytymättömiä yrityksen oma-aloitteisuuden tasoon. Tämä attribuutti sai koko kyselyn heikoimmat lukemat. 23 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, kokeeko asiakas, että yrityksen henkilökunta on oma-aloitteista. 59 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 18 % jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja.

Yrityksen kykyyn tehdä operatiivisia muutoksia tulokset oli heikoimpien joukossa suhteessa muihin attribuuttien tuloksiin. 20 % vastanneista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, onko suunnittelijalla/asiakaskontaktilla kyky/halu tehdä operatiivisia muutoksia toimintaan tilanteen niin vaatiessa. 68 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 11 % jokseenkin eri mieltä. 1 % vastanneista oli täysin eri mieltä.



Kuva 25. Mukautuminen tulokset

Taulukko 6. Mukautumisen tulokset

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Teknisten taitojen kehittäminen	21 %	69 %	10 %	0 %
Oma-aloitteisuus	23 %	59 %	18 %	0 %
Kyky operatiivisiin muutoksiin	20 %	68 %	11 %	1 %

4.3. Vahvuudet

Asiakaspalautekyselyssä kysyttiin myös yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia vapaamuotoisilla kysymyksillä. Vastauksia jaotellaan yrityksen prosessien mukaan, ks. kuva 1 s.3. Prosesseja ovat myynti, markkinointi ja viestintäprosessi, palvelutuotantoprosessi, johtamis- ja yrityskehitysprosessi, hallinto ja tukipalveluprosessi. Lisäksi jaotukseen lisätään yrityksen ominaisuudet, joita ei voi listata prosessien alle. Resurssien tekniset taidot ja ominaisuudet listataan omille alueilleen. Toimintatapoihin viittaavat kommentit listataan palveluprosessien alle.

Vapaamuotoisessa kysymyksessä asiakkaat mainitsivat myynti, markkinointi ja viestintäprosessin vahvuuksiksi tehokkaan markkinoinnin, toimintatavan tuotteistamisen ja tuotekehityspakettien brändäyksen. Suunnittelupalvelupakettien tuotteistaminen elinkaaren hallintaan asti, palvelun saatavuus ja mahdollisuus paikallisen palvelun tarjoamiseen koettiin myös vahvuuksina. Palvelutarjonta koettiin laaja-alaisena.

Palvelutuotantoprosessien vahvuuksina pidettiin cost reduction projekteja ja tuotekehityspalvelujen toimivuutta. Toiminta koettiin systemaattiseksi, järjestelmälliseksi ja koordinoituksi. Työntekijöiden tavoitettavuuteen oltiin tyytyväisiä. Palvelun nopeutta pidettiin hyvänä ja yhteydenpito koettiin helpoksi. Asiakkaat kokivat myönteisenä myös kyvyn olla mukana konseptisuunnittelu vaiheessa. Eräs palaute kiteytti asian seuraavalla tavalla: ”homma toimii kokonaisuutena”.

Johtamis- ja yrityskehitysprosessien kohdalla toimeksiantajayrityksen johto koettiin rehelliseksi, vastuuntuntoiseksi ja joustavaksi. Projektien johtamista pidettiin vahvuutena. Yhteistyöstä sopiminen oli helppoa ja aikataulullisesti ote oli oikea. Asiakkaat kokivat että toimeksiantajayrityksellä oli hyvät kontaktit alihankkijoihin ja hyvänä asiana pidettiin sitä, että yritys ei ole riippuvainen toimittajista. Yrityskehitysprosessin vahvuutena pidettiin halua kehittää yhteistyötä ja omaa toimintaa.

Hallinto ja tukipalveluprosessiin tuli palautteena, että asiakashallinta on hyvin hoidettu. Asiakaspalvelun taso koettiin vahvuudeksi.

Yrityksen vahvuuksiksi, joita ei voi listata prosessien tai resurssien osaamisen alle, tuli sijainti ja läheisyys. Yritystä pidettiin sopivan suurena ja joustavana yhteistyökumppanina, jolla oli pieni byrokratia ja jonka hintatasoa pidetään järkevänä. Palautteen mukaan yritystä pidetään hyvänä yhteistyökumppanina.

Resurssit omaavat laajan, monipuolisen ja asiantuntevan osaamisen eri aloilta. Resursseilla on hyvä tekninen osaaminen, viimeisin tietotaito ja kokemusta erilaisista projekteista. Vahvuutena pidettiin sitä, että resurssien joukossa oli pitkän kokemuksen omaavia suunnittelijoita. Resursseilla on kyky muuntua asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. He ymmärtävät asiakkaan tarpeita ja omaavat tarpeita vastaavan osaamisen. Yksityiskohtaisemmalla tasolla mainittiin vahvuuksiksi ohutlevy ja muovisuunnittelu, tuotanto-osaaminen, materiaalien tuntemus, pienten ja keskikokoisten laitteiden suunnittelu, pakkaussuunnittelu, muotoilu ja 3D osaaminen. Dokumentaation tasoa pidettiin hyvänä.

Resurssien ominaisuuksien kohdalla mainittiin vahvuuksiksi henkilökemia, itseluottamus, joustavuus, innostuneisuus, dynaamisuus, nuoruus ja luotettavuus. Resurssit koettiin helposti lähestyttäviksi. Resurssien tarjoama palvelu koettiin hyväksi sekä tapa toimia ystävälliseksi ja laadukkaaksi. Resursseilla oli aktiivinen ote ja motivaatio tehdä työt kunnolla. Palvelu koettiin asiakassuuntautuneeksi ja resurssien koettiin olevan läsnä sekä osaavan kuuntelevan asiakasta. Kanssakäymiseen ja innovatiivisuuteen oltiin tyytyväisiä.

4.4. Kehityskohteet

Palautteessa saadut heikkoudet jaotellaan samalla tavalla kuin vahvuudet.

Heikkouksiksi myynti, markkinointi ja viestintäprosessiin tuli tiedottaminen. Palautteessa koettiin, että yritys ei tiedota palveluistaan ja resurssien osaamisesta tarpeeksi. Palautetta tuli myös resurssin todellisen ja tiedotetun osaamisen ristiriidasta. Erään palautteen mukaan myös luvataan enemmän kuin pystytään tekemään. Palvelukonseptien määrä koettiin turhan laajaksi ja tarjonta vähäiseksi. Muotoilun myyminen osaksi projektia koettiin myös heikkoudeksi.

Palvelutuotantoprosesseissa heikkouksiksi koettiin se, että projektit ovat samankaltaisia ja suunnittelu menee aina saman kaavan mukaan. Tuotekehitykseen ei tuoda mitään uutta ja kaikki ratkaisut koettiin vanhoiksi. Asiakkaalle toimitetulle dokumentaatiolle kaivattiin tarkastusmenettelyä ennen toimitusta, koska dokumentaatio ei aina vastaa odotuksia. Yhteydenpitoa kaivattiin lisää ja cost reduction projekteihin enemmän tehokkuutta. Koettiin, että projektit ovat usein myöhässä. Asiakkaan laitekannan, kuten dokumentti- ja materiaalihallintatyökalujen, tuntemuksen vähäisyyttä pidettiin heikkoutena.

Johtamisprosessissa projektin johtaminen koettiin heikkoudeksi. Projektien ruuhkautumiseen ja sen purkuun haluttiin parannusta. Ongelmalliseksi koettiin resurssien riittävyys ja ylikuormitus. Resurssien vaihtuvuus koettiin huonona asiana, koska vaihtuvien resurssien myötä jatkuvuutta ei pääse syntymään. Erään palautteen mukaan yritys ei ota vastuuta työn lopputuloksesta.

Hallinto ja tukipalveluprosessissa heikkoudeksi miellettiin hallittavuus kasvussa.

Heikkouksiksi, joita ei voi listata prosessien tai resurssien ominaisuuksien alle, tuli sijainti ja yrityksen palvelun hintatasoa pidettiin kalliina. Erään palautteen mukaan yritys on jo ”organisaatio”.

Resurssien teknisten taitojen heikkouksiksi tuli käytännön tuntemuksen ja loppukäyttäjien palautteen puute. Joidenkin valmistusmenetelmien tuntemuksen puute, muoviosaaminen ja teollisuus instrumenttisuunnittelun vähäisyys nähtiin heikkoutena. Koettiin, että resursseilla ei ole syvää mekaniikkaosaamista ja työkaluosaamista eikä intoa molempiin. Muotoilussa pidettiin heikkoutena liiallista insinöörimäisyyttä, millä tarkoitettiin että asiakas saa juuri sitä mitä kuvailee. Pakkaussuunnittelussa luotetaan liikaa tekniseen pakkaussuunnitteluun. Resurssit koettiin ohuiksi ja aina ei ole osaamista asiakkaan tarpeeseen. Hitsattujen rakenteiden suunnittelun puute koettiin heikkoudeksi.

Resurssien ominaisuuksista heikkouksiksi tuli kokemattomuus, kommunikaation vähäisyys, oma-aloitteisuuden puute, innovointi, epävarmuuden kanssa työskentely kun lopputulosta ei voi määrittää tarkasti alussa ja ”out of box” ajattelun puute.

4.5. Puuttuva palvelu

Palautteen mukaan eniten kysyntää palvelulle, jota yrityksen tarjoomassa ei kyselyn tekohetkellä ollut, on lujuuslaskenta eli FEM simulaatiolle. Seuraavaksi eniten kysyntää oli graafiselle suunnittelulle. Muutamien vastaajien mielestä prototyyppien valmistukselle olisi tarvetta. Eräät vastaajat peräänkuuluttivat kokonaisvaltaisuutta tuotekehitys- ja protoiluvaiheessa. Kokonaisvaltaisuus pitää sisällään vastaajien mukaan suunnittelun, valmistuksen, asennus-mittaus/testaus palvelut samasta paikasta. Muutamat vastaajat kaipasivat sähkö ja kaapelisuunnittelua. Yksittäisiä kommentteja tuli virtuaalisiin verifiointipalveluihin, prosessiteollisuuden erityisosaamiseen ja huoltoliiketoimintaan liittyviin asiantuntijapalveluihin.

Eräs vastaaja kaipasi muotoilua osaksi palvelutarjontaa. Muotoilu on toimeksiantajayrityksen yksi ydinosamaisalue, joten tässä kyseisessä tapauksessa on tiedottaminen epäonnistunut.

4.6. Muu palaute

Kyselylomakkeen lopussa kysyttiin muuta palautetta. Tähän asiakas pystyi laittamaan vielä jotain, mitä ei erikseen kysytty. ”Muu palaute” kenttään saatiin seuraavanlaisia kommentteja:

Osa asiakkaista on tehnyt jo jonkin aikaa yhteistyötä yrityksen kanssa ja kontaktihenkilöitäkin ollut monia. Yhteistyö koettiin sujuneen hyvin, olleen joustavaa ja mutkatonta. Asioita on saatu valmiiksi ja palvelu on ollut ystävällistä ja vähintäänkin tyydyttävää. Yritys koettiin mukavaksi ja hyväksi yhteistyökumppaniksi, jonka kanssa asiat hoituvat hyvin. Tiettyjä resursseja mainittiin nimillä ja heidän toiminnasta annettiin erittäin hyvää palautetta.

Yhteistyön aikana on laitettu merkille vaihtelu eri resurssien kyvykkyyksissä: on huippuosaajia ja samalla on myös resursseja, joille yksinkertaisinkin suunnittelutehtävä on liian haasteellinen. Resurssin vaihtuvuuteen kiinnitettiin myös huomiota. Eräs palautteen antajan mukaan tulisi syventää kulttuuria, joka korostaa suunnittelun ja substanssiosaamisen tärkeyttä ja sen myötä voitaisiin tarjota asiakkaille aktiivisia suunnittelijoita.

Osa palautteen antajista mainitsi, että ovat vielä suhteen alkutekijöissä ja heidän kokemus on rajallinen, mutta odottavat yhteistyön syventymistä ja uusia hankkeita.

Kyselylomakkeeseen liittyen tuli muutama palaute. Eräät vastaajat eivät olleet varmoja viittaako sana ”suunnittelija” yritykseen vai yrityksen resurssiin eli kontaktihenkilöön. Myös moni valinta kysymyksistä puuttui ”ei ole käyttänyt” tai ”ei osaa sanoa” vaihtoehto.

4.7. Asiakassuhdepituus tulokset

Palveluliiketoiminnassa pyritään pitkiin asiakassuhteisiin ja asiakkaat ovat palveluliiketoiminnan perusta. Seuraavaksi käydään yleisellä tasolla läpi vaihteleeke vahvuudet ja heikkoudet asiakassuhteen pituuden mukaan.

Asiakkaiden, joiden asiakassuhde on kestänyt alle vuoden, mielestä vahvuuksia ovat laskutuksen toimivuus, suunnittelijan tavoitettavuus, teknisen dokumentaation ymmärrettävyys ja suunnittelija on helposti lähestyttävä. Heikkouksiksi tuli oma-aloitteisuuden puute, palvelun tekninen laatu, sovitussa budjetissa ja aikataulussa pysyminen.

Asiakkaiden, joiden asiakassuhde on kestänyt 1-3 vuotta, oli asiakasryhmistä tyytymättömin. Heidän tulokset ovat heikoimmat suhteessa muihin asiakasryhmiin. Heidän mielestä parhaiten onnistuu laskutus. Suurimpina heikkouksina olivat oma-aloitteisuuden puute, reklamaatioiden vastaanotto sekä niihin reagointi ja sovitussa budjetissa pysyminen.

Asiakkaat, joiden asiakassuhde on kestänyt 3-5 vuotta, ovat tyytyväisimpiä yrityksen toimintaan ja palvelun laatuun. Tämän ryhmän tulokset ovat korkeampia suhteessa muihin asiakasryhmiin. Heikoimpia osatekijöitä olivat operatiivisten muutosten teko, oma-aloitteisuus ja yhteydenpito.

Asiakkaiden, joiden asiakassuhde on kestänyt yli viisi vuotta, mielestä parhaiten toimii laskutus, asiakkaiden tarpeita vastaava palvelu, suunnittelijan tavoitettavuus, palvelun luotettavuus ja konfliktien ratkaiseminen. Eniten parannettavaa on yhteydenpidossa, oma-aloitteisuudessa, operatiivisten muutosten teossa ja teknisten taitojen jatkuvassa kehittämisessä.

4.8. Johtopäätökset

Attribuuttipohjaisten kysymysten perusteella nähdään, että tyytyväisyystaso asiakkaiden keskuudessa on korkea. Heikoimmankin osa-alueen tyytyväisyyden taso oli yli 80 %. Ei voi sanoa varmasti, vaikuttiko 4-osainen vastausasteikko tuloksiin. Nyt ei ollut mahdollisuutta vastata ”ei osaa sanoa”. Vastauksissa tulee huomioda, että osa ”osittain samaa mieltä” vastauksista voi olla niitä, jotka olisivat valinneet ”ei osaa sanoa”, jos se olisi ollut mahdollista.

Yrityksen asiakkaat toimivat monilla eri toimialoilla. Koneenrakennus asiakkaiden toimialana on suurin. Jokaisella toimialalla on omat erityisosaamistarpeensa. Resursseilla tulee olla osaamista monelta eri alalta tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet. Työntekijöitä voisi jaotella toimialakohtaisesti ja tarvittaessa antaa osan resursseja erikoistua tietyn toimialan tehtäviin heidän niin halutessa.

IMP mallin mukaan palvelun laatu, taloudellinen kanssakäyminen, teknisen dokumentaation laatu ja sosiaalinen kanssa käyminen ovat

yksittäisten vuorovaikutustilanteiden määreitä. Yhteistyö ja mukautuminen ovat pitkäaikaisemman asiakassuhteen laadun osa-alueita. Yhteistyön laatuun vaikuttavat sosiaalinen kanssa käyminen ja tiedon vaihdanta. Mukautumiseen vaikuttaa tiedon vaihdanta, palvelun laatu ja yhteistyö.

Palveluliiketoiminnassa kehittymisen edellytys on yhteistyön määrä asiakkaan ja palvelutarjoajan välillä sekä toimintojen mukauttaminen asiakkaan prosesseihin. Menestyäkseen yhteistyössä ja mukautumisessa, on yksittäisten vuorovaikutustilanteiden laatu oltava hyvällä tasolla. Mikäli asiakkaat eivät ole tyytyväisiä yksittäisten vuorovaikutustilanteissa tapahtuvaan toimintaan, yhteistyötä ei synny ja sitä kautta toimintojen mukauttamista ei tarvita.

Nyt saatujen tulosten mukaan, asiakkaat ovat tyytyväisempiä osa-alueisiin, jotka liittyvät yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin kuin pitempi aikaisen suhteen osa-alueisiin. Mitä syvemmälle suhteessa mennään, sitä heikommat tulokset yrityksen toiminta saa. Sosiaalinen kanssakäyminen ja tiedon vaihdannan määrä vaikuttavat positiivisesti yhteistyöhön. Tulosten mukaan yhteistyön laatuun oltiin tyytymättömämpiä kuin sosiaaliseen kanssakäymiseen ja tiedonvaihdantaan. Yhteistyön tuloksiin vaikuttaa alentavasti yrityksen toiminta yhteistyön osa-alueilla, joita tässä tutkimuksessa olivat yhteydenpito, reklamaatioiden hoito, eli palvelun normalisointi, ja konfliktien ratkaisu. Parantamalla edellä mainittuja osa-alueita yhteistyön laatu paranee.

Palvelun laatu-ulottuvuuksista tyytymättömyyttä oli eniten mukautumiseen. Mukautumiseen vaikuttaa yhteistyö, palvelun laatu ja tiedon vaihdanta. Tulosten mukaan palvelun laatuun ja tekniseen dokumentaatioon oltiin tyytyväisempiä kuin mukautumiseen ja yhteistyöhön. Yhteistyön laatuun oltiin tyytyväisempiä kuin mukautumiseen. Saatujen tulosten perusteella kehittyäkseen palveluliiketoiminnassa toimeksiantajan tulee kyetä parantamaan mukautumisen osa-alueen toimintoja ja yhteistyön laatua. Mukautumisen osa-alueista oma-aloitteisuus nousee suurimmaksi kehityskohteeksi tulosten perusteella.

Attribuuttipohjaisista osa-alueista seuraavaksi listatut saivat eniten ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vastauksia:

- laskutuksen oikea-aikaisuus.
- teknisen dokumentaation ymmärrettävyys
- suunnittelija luo luottamuksen ilmapiiriin
- konfliktien ratkaisu

Laskutus liittyy taloudelliseen kanssakäymiseen, teknisen dokumentaation ymmärrettävyys teknisen dokumentaation laatuun, ilmapiiriin luominen sosiaaliseen kanssakäymiseen ja konfliktien ratkaisu yhteistyöhön.

Taulukko 7. Osa-alueet, joihin vastaajat olivat tyytyväisimpiä

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Laskut tulevat ajallaan	79 %	21 %	0 %	0 %
Tekninen dokumentaatio helposti ymmärrettävää	47 %	49 %	3 %	1 %
Suunnittelija luottaa luottamuksen ilmapiiriin	42 %	54 %	4 %	0 %
Konfliktien ratkaisu	42 %	54 %	4 %	0 %

Attribuuttipohjaisista osa-alueista seuraavaksi listatut saivat vähiten ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vastauksia:

- reklamaatioiden vastaanotto ja niihin reagointi
- kyky operatiivisiin muutoksiin projektitilanteen niin vaatiessa
- sovitussa aikataulussa pysyminen
- oma-aloitteisuus

Oma-aloitteisuus ja operatiivisten muutosten tekeminen liittyvät mukautumiseen ja reklamaatioiden vastaanotto ja niihin reagointi yhteistyöhön. Aikataulut on palvelun laadun mittareita.

Taulukko 8. Osa-alueet, joihin vastaajat olivat tyytymättöimpiä

Laatu attribuutti	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Reklamaatioiden hoito	37 %	52 %	10 %	1 %
Kyky operatiivisiin muutoksiin	20 %	68 %	11 %	1 %
Pysyy sovitussa aikataulussa	35 %	51 %	14 %	0 %
Oma-aloitteisuus	23 %	59 %	18 %	0 %

Tutkimuskysymyksissä haluttiin selvittää, miten palvelukonseptit toimivat aina myynti, markkinointi ja viestintäprosessista laskutukseen ja jälkihoitoon. Yrityksen toiminta on luokiteltu neljään pääprosessiin: myynti, markkinointi ja viestintäprosessi, palvelutuotantoprosessi, johto- ja yrityskehitysprosessi ja hallinto- ja tukipalveluprosessi.

Myynti, markkinointi ja viestintäprosessiin liittyviä kysymyksiä ei ollut attribuuttipohjaisissa kysymyksissä. Palautetta tämän prosessin kehittämiseen saatiin avoimista kysymyksistä. Palautteen perusteella tiedottaminen yrityksen palveluista ja resurssien osaamisista on kehityskohde. Joidenkin palautteen mukaan luvataan enemmän kuin pysytään tekemään, mikä johtaa resurssien ylikuormitukseen. Vahvuutena pidettiin palvelupakettien tuotteistusta ja palvelujen saatavuutta.

Palvelutuotantoprosessiin liittyy palvelun laadun mitä ja miten ulottuvuudet. Palautetta palvelutuotantoprosessin toimintaan saatiin

attribuuttipohjaisista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Teknisen dokumentaation ymmärrettävyyteen oltiin tyytyväisiä, mutta teknisen dokumentaation sisällön puolella on kehitettävää. Avointen kysymysten kautta palautteena tuli tarkastusmenettelyn luominen, jossa dokumentaatio tarkastetaan ennen asiakkaalle toimitusta. Palvelun laadusta asiakkaat pitivät vahvuuksina tarjotun palvelun yksilöllisyyttä ja asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua. Kontaktihenkilön tavoitettavuuteen oltiin tyytyväisiä.

Johtamis- ja yrityskehitysprosessissa tuli palautetta sekä attribuuttipohjaisista kysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Aikataulutus ja budjetointi ovat projektinjohtamisen asioita ja ne ovat palautteen mukaan palvelun laadun heikkoudet, joskin erään palautteen mukaan aikatauluongelmat olivat joskus kolmannen osapuolen syytä. Resurssien ylikuormitus ja vaihtuvuus koettiin heikkouksina. Vahvuuksina pidettiin yrityksen halua kehittää toimintaansa ja yhteistyötä sekä yrityksen kontaktit alihankkijoihin.

Hallinto ja tukipalveluprossiin kuuluu osana laskutus. Palautetta, miten laskutus toimii, saatiin attribuuttipohjaisista kysymyksistä. Palautteen perusteella laskutus toimii hyvin. Ainoastaan 5 % vastaajista koki, että laskujen sisältö ei vastaa odotuksia. Kaikki asiakkaat kokivat, että laskut tulevat ajallaan. Heikkoutena koettiin, miten yritys hallitsee kasvua.

Projektin jälkihoidossa palautteeksi tuli, että yrityksellä ei ole palautejärjestelmää loppukäyttäjiltä. Nyt jää käyttäjäpalaute saamatta ja hyödyntämättä.

Tutkimuksessa haluttiin myös tietoa, miten parantaa toimintaa. Palautetta tähän kysymykseen tuli avoimista kysymyksistä. Myynnin puolelle kaivattiin lisää tiedottamista yrityksen palveluista ja resurssien osaamisista. Muotoilun myyminen osana tuotekehitysprojektia pitää parantaa.

Palvelutuotantoprosesseissa parannusehdotuksena tuli dokumentaation tarkastusmenettelyn kehittäminen, jossa dokumentaatio tarkastetaan ennen asiakkaalle toimitusta. Palautteessa kaivattiin myös kulttuurin syventämistä, jonka seurauksena saataisiin osaavia ja työhönsä innostuneesti suhtautuvia työntekijöitä. Tarvetta olisi myös suunnittelijoille, joilla on sekä syvä mekaaninen osaaminen että työkaluosaaminen ja into molempiin. Resursseilta kaivataan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin oma-aloitteisemmin. Yhteydenpitoa ja kommunikaatiota tulee lisätä. Asiakkaan laitekantaan tutustumista tulee lisätä ja saatua tietoa käyttää hyödyksi toiminnassa. Palveluihin tuo lisää arvoa FEM simulaatioiden lisääminen tarjontaan.

Johtamisprosessien puolella aikataulutuksen parantaminen ja resursointi haluttiin paremmaksi. Resurssien vaihtuvuutta tulisi vähentää. Tulisi luoda palautejärjestelmä, jolla saadaan tietoa loppukäyttäjiltä.

Taloushallinnon ja tuen prosessiin ei tullut parannusehdotuksia.

Tutkimuksella haluttiin saada tietoa työntekijöiden toiminnasta. Palautetta työntekijöiden toiminnasta saatiin sekä attribuuttipohjaisista kysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Attribuuttipohjaisten kysymysten palautteen perusteella vahvuuksina pidettiin resurssien kykyä luoda luottamuksen ilmapiiri, pyrkimys yhteistyöhön konfliktien ratkaisemisessa, yksilöllisen ja tarpeita vastaavan palvelun tarjoaminen ja suunnittelijan tavoitettavuus. Avoimen kysymyksen palautteen mukaan työntekijät ovat asiakassuuntautuneita ja helposti lähestyttäviä.

Eniten parannettavaa työntekijöiden toiminnassa on oma-aloitteisuuden lisäämisessä. Kyseinen osa-alue sai heikoimmat tyytyväisyysluvut attribuuttipohjaisissa kysymyksissä. Reklamaatioiden vastaanotto ja niihin reagointi on toiseksi heikoin osa-alue. Vapaamuotoisesta kysymyksestä palautetta tuli oma-aloitteisuuden puutteesta ratkaisujen kehittämisessä, 'out of box' ajattelun puutteesta ja siitä, että ratkaisut ovat 'vanhoja'.

Avoimissa kysymyksissä kysyttäessä vahvuuksia ja heikkouksia, vastauksiksi tuli samoja asioita molempiin kohtiin. Tämä kertoo toiminnan epätasaisuudesta asiakkaille. Niin kuin eräs vastaaja kiteytti ”on huippuosaajia, jotka ovat pro-aktiivisia työssään. Toisaalta on ollut suunnittelija, joka ei selviytynyt yksinkertaisista suunnittelutehtävistä.”

5 POHDINTA

5.1. Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti

Kyselyyn saatiin vastauksia 115 kontaktilta 537 mahdollisesta. Asiakasyrityksistä vastauksia tuli 38 eri yritykseltä 70 mahdollisesta. Otoksokoa voi pitää riittävänä ja tuloksia vähintäänkin suuntaa-antavina.

Kyselylomakkeen käyttö tutkimuksessa oli perusteltua, koska lomakkeella saatiin kerättyä aineistoa asiakkailta. Kysymysten luotettavuutta voi pitää hyvänä, koska kysymykset olivat lyhyitä ja yksiselitteisiä väärinkäsitysten välttämiseksi. Paremman reliabiliteetin kysymyksiin olisi saanut jos ”suunnittelija” sanan olisi korvannut jollain muulla. Nyt osa vastaajista ei ollut varma arvioiko hän yritystä vai kontaktihenkilöä.

Tutkimuksen toteutusta voi pitää luotettavana. Toimeksiantaja yrityksen johto osallistui kysymysten asetteluun ja kysely lähetettiin asiakkaille vasta kun toimeksiantaja oli hyväksynyt lomakkeen. Vastausaikaa oli kohtuullisesti ja vastaajat pystyivät täyttämään lomakkeen vain kerran.

Tulosten reliabiliteettiin vaikuttaa vähentävästi attribuuttipohjaisissa kysymyksissä käytetty 4-osainen asteikko. Vaikka osa vastaajista jätti vastaamatta joihinkin kysymyksistä, pitää olettaa, että osa vastaajista olisi vastannut ”ei osaa sanoa”, jos se olisi ollut yksi vaihtoehto. Vapaa-muotoisten kysymysten vastaukset olivat samansuuntaisia kuin attribuuttipohjaisten kysymysten tulokset, mikä lisää attribuuttipohjaisten vastausten reliabiliteettia.

Tutkimuksen valideetti on hyvä. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita olivat:

1. miten yritystasolla palvelukonseptit toimivat tarjouksesta suorituksen läpi laskutukseen?
2. miten muuttaa konsepteja, että toiminta paransi ja puuttuko jokin palvelu?
3. Miten asiakkaat kokevat yrityksen työntekijöiden toiminnan organisaatiossa osana toimeksiantaja, millaiseksi asiakkaat kokevat työntekijöiden palveluasenteen ja ammattimaisuuden, mikä on tiedon kulun taso?

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin.

5.2. Opinnäytetyön prosessi

Tämän opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui loppuvuodesta 2010. Toimeksiantajayritys oli työnantajani ja pohdittaessa opinnäytetyön aihetta tuli työnantajalta lista ehdotuksista, mistä aiheista on yritykselle hyötyä. Lähempi tarkastelu osoitti, että suurin osa ehdotuksista koski asiakaspalautetta yrityksen palvelun laadusta ja tämä aihealue valittiin opinnäytetyön aiheeksi. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään suunnittelutoimistojen alalla toimivan yrityksen tarjoaman palvelun laatua,

sitä miten asiakkaat sen kokevat. Kyselyn tulokset koskevat vain toimeksiantajayritystä.

Päätettyämme aihealueen opinnäytetyölle, muodostettiin tutkimuskysymykset, joihin haluttiin vastauksia, yrityksen johdon kanssa. Kysymysten muodostamisen jälkeen alkoi teoreettisen viitekehyksen etsiminen. Palveluliiketoiminnasta on paljon tietoa. Kirjallisuus painottuu markkinointiin ja johtamiseen. Tietoa etsin sekä suomen että englannin kielellä. Internet osoittautui tärkeimmäksi ja parhaaksi tiedon hankkimisväyläksi. Science direct nettisivustolta löytyi paljon artikkeleita joita tutkijat ovat kirjoittaneet ja internet on ollut yksi tärkeimpiä väyliä hankittaessa julkaisuja yms. Science direct linkin kautta löysin artikkelin, joka koski insinööritoimiston toiminnan laadun mittaamista Hong Kong:ssa (Woo & Ennew 2005). Kyseisen artikkelin myötä löysin linkin SERVQUAL ja IMP malliin. IMP mallin pohjalta on tehty monia kyselyjä ja huhtikuun alussa keskustelimme yrityksen johdon kanssa olisiko IMP malli heidän mielestään hyvä malli saada tietoa. Samalla tuli ilmi, että vapun jälkeen on strategiapalaveri, jossa päätetään kehityssuunnista ja olisi hyvä, että asiakaspalaute olisi käytettävissä tuolloin. Kyselylomake luotiin IMP mallin pohjalta kahdessa viikossa. Attribuutteja laatuolottuvuuksille laadittiin yhdessä yrityksen johdon kanssa.

Pääsiäisenä 2011 kysely lähetettiin asiakkaille käyttämällä webropol nettialustaa. Yrityksellä oli kyselyn tehdessä asiakasyrityksiä 70kpl ja asiakaskontakteja asiakastietokannassa oli 582kpl. Osa tietokannan yhteystiedoista ei ollut ajan tasalla. Kontaktien määrä, joille kysely meni perille, oli 537 kpl.

Vastausaikaa oli reilu viikko, koska strategiapalaveriin oli tässä vaiheessa 2 viikkoa aikaa. Vaikka ajankohta ei ollut optimaalinen, pääsiäisen ja vapun välissä, vastauksia saatiin yli puolelta asiakasyrityksistä. Vastauksia kyselyyn tuli 115 kontaktilta 38 eri yrityksestä. Otokoko on mielestäni hyvä.

Attribuuttipohjaisten tulosten perusteella yrityksen kehityskohteina voi pitää resurssien oma-aloitteisuuden puutetta, operatiivisten muutosten tekemistä kesken projektin ja reklamaatioiden vastaanottoa ja niihin reagointia. Sovitussa aikataulussa pysyminen nähdään heikkoutena vaikka joskus aikataulussa pysyminen on 3. osapuolen syytä. Vahvuuksina yrityksen toiminnassa on laskutusprosessi, tarjotun palvelun yksilöllisyys ja tarpeita vastaava palvelu sekä tavoitettavuus.

Opinnäytetyön kulkuun olen tyytyväinen. Kyselylomakkeella saatiin palautetta asiakkailta. Vastausten perusteella voi tehdä suunnitelmia, kuinka toimintaa parantaa. Osa parannuksista on helpohko toteuttaa, kuten tarkastusmenettely dokumentaatiolle tai yhteydenpidon parantaminen. Osa on vaikeampaa, kuten oma-aloitteisuuden lisääminen.

Kuten aina, jälkikäteen voi määritellä mitä olisi voinut tehdä paremmin. Jos nyt voisin tehdä kaiken uudelleen, olisin paremmin yhteydessä yrityksen johtoon aikataulusta. Nyt tieto asiakaspalautekyselyn

tekoajankohdasta tuli kaksi viikkoa ennen kyselyn lähettämistä. Kaksi viikkoa oli lyhyt aika lomakkeen luomiselle ja viimeistelylle. Mikäli tieto strategiapalaverista olisi ollut saatavilla aikaisemmin, vastausaikaa kyselyyn olisi voinut olla enemmän kuin viikko. Ajankohta kyselylle ei ollut optimaalinen. Pääsiäisen ja Vapun välissä oli neljä arkipäivää ja moni asiakaskontakti piti lomaa kyseisen viikon.

Kysymyksiä määrittäessä olisi voinut haastatella muutamaa tärkeää asiakasta ja yrittää selvittää, mitkä asiat ovat heille tärkeitä palvelussa ja mitä he odottavat palvelulta. Vasta tämän jälkeen olisin määritellyt attribuutit eri laatu-ulottuvuuksille. Kysymysten asettelussa voisi muokata sanastoa. Nyt ei ollut kaikille selvää tarkoittiko ”suunnittelija” yrityksen kohdehenkilöä vai yritystä itseään. Jokaisen laatu-ulottuvuuden alle olisi voinut laittaa avoimen kentän, johon palautteen antajat voivat kirjoittaa selventävää palautetta halutessaan. Attribuuttipohjaisiin kysymyksiin olisi voinut lisätä enemmän vastausvaihtoehtoja. Nyt käytettiin 4-osaista asteikkoa ja erot jäivät pieniksi. Vaihtoehdoksi tulisi myös lisätä joko keskisarake tai ”en ole käyttänyt” / ”en osaa sanoa” – vaihtoehto. Kysymyslistaan voi asettaa kohdan, jossa kysytään, miten yrityksen palvelujen taso asettuu suhteessa muiden samantyylisten yritysten palveluihin, jos asiakas on käyttänyt muita yrityksiä. Tällä saisi tietoa miten yritys asettuu palvelussa muihin vastaaviin yrityksiin nähden.

Itse opinnäytetyön kirjoittamisen aloittaisin nyt heti tulosten saamisen jälkeen. Nyt tutkimus tehtiin keväällä ja loppuraportin kirjoittamisen aloitin syksyllä. Kolmen kuukauden tauon jälkeen oli haastavaa aloittaa lopullisen raportin kirjoittaminen.

6 KONTRIBUUTIO

6.1. Parannusehdotukset

Eniten palautetta tuli oma-aloitteisuuden puutteesta. Oma-aloitteisuus oli yritystasolla suurin heikkous ja asiakassuhteen pituudesta huolimatta se oli yksi heikoimmista alueista. Oma-aloitteisuutta voisi parantaa syvempi tieto suunniteltavasta projektista. Kun ymmärtää paremmin, mihin palvelua käytetään, miksi sitä tarvitaan, miten se vaikuttaa muihin, mitkä ovat ehdottomat vaatimukset yms., se voi auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja luomaan oma-aloitteisuutta. Projektin alkuun voisi tehdä ns. muistilistan, josta kävisi ilmi seuraavia asioita:

- mikä on tuotteen/projektin perimmäinen käyttötarkoitus?
- mitä pyritään saavuttamaan?
- mihin kokonaisuuteen tuote kuuluu?
- mitkä ovat riippuvuudet muihin alueisiin?
- mitkä ovat kriittiset vaatimukset, mitä on ehdottomasti täytettävä?

Lista tulisi käydä läpi projektin aloitusvaiheessa asiakkaan kanssa. Ohjeistus ei saa olla liian tarkka, koska jokainen asiakas on erilainen. Tulee kuitenkin muistaa, että kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan halua kertoa kaikkea tarpeellista, mikä vaikeuttaa oma-aloitteisuutta. Tämä tulee ottaa huomioon arvioitaessa oma-aloitteisuutta projekteissa.

Aikataulutuksen parantamiseksi tulisi panostaa yhteydenpitoon asiakkaan kanssa, projektisuunnitelman tekemiseen ja suunnitelman päivittämiseen projektin aikana. Projektin kulusta pitäisi tiedottaa asiakasta säännöllisesti.

Toimintojen mukauttamisessa tulisi muistaa, että kaikkia asiakkaita ei kannata kohdella samoilla toimintatavoilla. Asiakas, jonka merkitys yritykselle on tärkeä, tulisi saada yksilöllisempää palvelua kuin ns. standardipalvelua ostava asiakas. Asiakasprojektit tulisi segmentoida ja jokaiselle segmentille tulisi määrittää ja dokumentoida omat toimintatavat. Mitä läheisempi ja pitkäaikaisempi asiakas on, sen tärkeämpää olisi mukautua asiakkaan toimintatapoihin ja lisätä oma-aloitteisuutta ratkaisujen tuottamiseen ja reagoimiseen asiakkaan muuttuviin tilanteisiin. Etenkin pitkäaikaisissa asiakassuhteissa pitää tuntea asiakkaan toimintatapoja ja laitekantaa ja mahdollisuuksien mukaan dokumentoida ne. Muuten tieto jää ns. hiljaiseksi tiedoksi asiakaskontaktille ja tieto katoaa yrityksestä, jos työntekijä lähtee pois. Asiakkaiden toimintatapojen dokumentointi on suositeltavaa, vaikka asiakassuhde ei olisikaan pitkä. Tieto asiakkaan toimintatavoista ja laitekannasta voi lisätä yksilöllisen palvelun tarjontaa asiakkaille.

Reklamaatioiden vastaanottamisessa ja niihin reagoimiseen, toisin sanoen palvelun normalisointiin, kaivataan parannusta tulosten mukaan. Reklamaatioon vastaamisaika ei saa olla liian pitkä. Tarvitaan ohjeistus toimintatapoihin, miten toimia kun vastaanottaa reklamaation. Ohjeistuksen sisällöstä pitäisi olla maininta ainakin seuraavista asioista:

- mikä on reklamaation aihe
- miten pitäisi asian olla
- kirjata ylös korjaavat toimenpiteet

- toimenpiteiden aikataulutukset ja kustannukset

Kun reklamaatio on kirjattu ja korjaavat toimenpiteet on määritetty, toimenpiteet tulisi hyväksyttäväksi asiakkaalla.

Pitkäaikaiset asiakassuhteet kaipaavat enemmän panostusta yhteydenpitoon. Asiakkaaseen tulisi pitää säännöllisesti yhteyttä. Raportointitavasta ja tiheydestä tulisi sopia asiakkaan kanssa aloituspalaverissa. Yhteydenpidosta ja sen sopimisesta tulisi olla maininta dokumentoiduissa toimintavoissa.

Yritykseltä puuttuu nyt yhtenäinen dokumentaation ohjeistus. Tulosten mukaan tekniselle dokumentaatiolle kaivattiin tarkastusmenettelyä ennen asiakkaalle toimitusta. Tarkastusmenettelyprosessissa voisi olla design review kesken projektin, esim. vähän ennen asiakaspalaveria, missä tuotosta esitellään asiakkaalle. Review:ssä käydään läpi mitä asiakas haluaa, miksi, mihin liittyy, mitkä ovat kriittiset vaatimukset. Suunnittelija esittelee ajatuksensa, miten asiakkaan tarpeet täytetään. Muut osallistujat kommentoivat ja tekevät ehdotuksia vaihtoehtoiksi. Osallistujat riippuvat siitä mistä alueesta on kyse.

Mikäli asiakastyytyväisyyskysely tehdään uudelleen, tulisi kehittää kyselylomaketta. Monivalintakysymyksiin tulisi lisätä skaalaa nykyisestä neljästä vaihtoehdosta tai ainakin lisätä ”en osaa sanoa” tai ”en ole käyttänyt” kenttä. Osa-alueiden väittämiä voi hienosäätää, esim. suunnittelija sanan vaihtaminen asiakaskontaktiksi. Myös avoin kenttä eri osa-alueiden jälkeen voisi lisätä palautetta kyseiseltä osa-alueelta. Kysymys yrityksen palvelujen tasosta kilpailijoihin verrattaessa voisi tuoda lisää tietoa, miten yrityksen toiminta asettuu kilpailussa. Tyytymättömien asiakkaiden palaute on tärkeää toimintaa kehittäessä ja tässä kyselylomakkeessa ei erikseen kysytty, mihin oltiin tyytymättömiä ja miten parantaa. Tällaisen kentän lisääminen antaa tietoa toiminnan kehittämiseen.

6.2. Jatkotutkimukset

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen pitäisi olla jatkuva prosessi, joten olisi tärkeää tehdä tyytyväisyyskysely uudelleen. Seuraava kysely voisi olla vuoden tai kahden kuluttua ensimmäisestä kyselystä. Mikäli uusia toimintatapoja kehitetään, uuden kyselyn kautta saadaan tietoa, ovatko uudet toimintatavat parantaneet palvelun laatua.

Nyt saaduilla tuloksilla nähdään, missä voi parantaa toimintaa, mutta tulokset eivät kerro, miksi tulokset ovat mitä ovat. Seuraavaksi voisi tutkia, mitkä asiat vaikuttavat osa-alueisiin, joissa nyt on eniten kehitettävää.

Tämän tutkimuksen pohjalta voi tutkia, miten pitkäaikaisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset eroavat lyhyempi aikaisten asiakkaiden tarpeista. Asiakkaiden odotusten kartoittaminen toisi tietoa, miten kehittää toimintaa.

Työilmapiirin kehittämisen kannalta voisi tehdä kyselyn työntekijöille. Kyselyllä saa tietoa ilmapiiristä, eli palvelukulttuurista. Palvelukulttuuri oli yksi palvelun osatekijä, jolla voi parantaa palvelunlaatua asiakkaalle. Samalla voi saada ajatuksia siitä, miten lisätä resurssin oma-aloitteisuutta asiakkaan kanssa työskenneltäessä ja miten parantaa muita nyt esille tulleita kehityskohteita.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvitie, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY
- Grönroos, C. 2009. Towards service logic: The unique contribution of value co-creation. Hanken: Meddelanden Working papers
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – haasteena kannattava kasvu. Tampere: Teknova
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) 2010. Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Teknova
- Håkansson, H. 1982. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, an Interaction Approach. Ringwood, Hampshire: John Wiley & Sons, Ltd.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lahtinen Jukka – Isoviita Antti, 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy, Gummerus Kirjapaino Oy
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum
- Metcalf, L., Frear, C. & Krishnan, R. 1992. Buyer-Seller Relationships: An application of the IMP Interaction Model. European Journal of Marketing, Vol 26, No.2, 27 – 46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L, 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, Volume 64, Number 1, 12-40.
- Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologiateollisuuden julkaisu nro 8
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY
- Woo, K. & Ennew, C. 2005. Measuring business-to-business professional quality and its consequences. Journal of Business Research 58, 1178 – 1185.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

ASIAKASPALAUTEKYSELYLOMAKE

Asiakaspalautekysely Kevät 2011

1) Millä toimialalla yrityksenne toimii?

☐ ICT ☐ Sähkö ☐ Koneenrakennus ☐ Energia ☐ Muu

2) Kuinka pitkä on yrityksenne asiakassuhde? Fuusiota edeltävät yritykset mukaanluettuna.

☐ alle 1 vuosi ☐ 1-3 vuotta ☐ 3-5 vuotta ☐ yli 5 vuotta

3) Minkä toimipisteen kanssa olette asioinut?

☐ Toimipiste 1 ☐ Toimipiste 2 ☐ Toimipiste 3 ☐ Toimipiste 4 ☐ Toimipiste 5

4) Mitä palvelua olette käyttäneet?

- ☐ Asiantuntijapalvelu (Design Lite, Product Concept, Cost Reduction Day, Cost Reduction Concept)
- ☐ Tuotekehityspalvelu (Vaativuusmäärittely, Konseptisuunnittelu, tuotteistusprojektit, Avaimet käteen -projektit)
- ☐ Tuotekehityskumppani (Tuotekehitysyhteistyö, ulkoistettu tuoteylläpito, tuotteiden elinkaaripalvelu, integroitu tuotekehitysprosessi)
- ☐ Resurssipalvelu (osaaja organisaatiosi käyttöön, projektinhallinta- ja asiantuntijaresurssit)

5) Palvelun laatu

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suunnittelija tarjoaa tarpeitamme vastaavaa yksilöllistä palvelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelijan tarjoama palvelu on teknisesti laadukasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelijan tarjoama palvelu on luotettavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija pystyy sovitun budjetin rajoissa projektin aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija pysyy sovitussa aikataulussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija on helposti tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Taloudellinen kanssakäyminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Laskut tulevat ajallaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskut ovat tarkat ja oikein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Teknisen dokumentaation laatu

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suunnittelijan toimittama tekninen dokumentaatio on helposti ymmärrettävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelijan toimittama tekninen dokumentaatio on riittävää, asianmukaista ja vastaa tarpeitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Sosiaalinen kanssakäyminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suunnittelija luo luottamuksen ilmapiiriin työsuhteessamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija vaikuttaa innostuneelta, kun asioi kanssamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija on helposti lähestyttävä (ystävystyy helposti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Yhteistyö

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suunnittelija on säännöllisesti yhteydessä projektijohtoomme projektin kulusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija pystyy ottamaan vastaan reklamaatioitamme ja reagoimaan niihin meitä tyydyttävällä tavalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija pyrkii yhteistyöhön kanssamme ratkaistaksemme keskinäisiä konflikteja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Mukautuminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suunnittelija kehittää jatkuvasti teknisiä kyvykkyyksiään pysyäkseen ajan tasalla uusista kehityksistä alallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija tarjoaa meille oma-aloitteisesti uusia teknisiä ratkaisuja, kun projektiolosuhteet muuttuvat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelija tekee operatiivisia muutoksia ja sovittaa yhteen erilaisia toiminpiteitä, kun projektitiimimme niin vaatii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Mitkä ovat mielestänne yrityksen vahvuudet?

12) Mitkä ovat mielestänne yrityksen heikkoudet?

13) Puuttuuko yrityksen tarjoomasta jonkin palvelu, jolle on tarvetta ja jota haluaisitte ostaa meiltä tai kehittää kanssamme?